

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGÍA



DOCTORADO EN MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

PROYECTO DE TESIS

**“EL DESEMPEÑO TÉCNICO DEL MEDIADOR Y SU EVALUACIÓN COMO ELEMENTOS DE
IMPORTANCIA EN LA CALIDAD DEL PROCESO DE MEDIACIÓN”**

PRESENTADO POR: ROBERTO NEFTALÍ GUERRERO VEGA

DIRECTORA DE TESIS:

REYNA LIZETH VÁZQUEZ GUTIÉRREZ

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE
CONFLICTOS**

Cd. Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León

**EL DESEMPEÑO TÉCNICO DEL MEDIADOR Y SU EVALUACIÓN COMO ELEMENTOS DE
IMPORTANCIA EN LA CALIDAD DEL PROCESO DE MEDIACIÓN**

Aprobación de tesis:

DRA. REYNA LIZETH VÁZQUEZ GUTIÉRREZ

DR. FRANCISCO JAVIER GORJÓN GÓMEZ

**COORDINADOR ACADÉMICO DEL DOCTORADO EN MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE
CONFLICTOS**

DR. FRANCISCO JAVIER GORJÓN GÓMEZ

SUBDIRECTOR DE POSGRADOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD DECLARO QUE:

1. El presente trabajo de investigación, tema de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor (a) es original, siendo resultado de mi trabajo personal, el cual no he copiado de otro trabajo de investigación.
2. En el caso de ideas, formulas, citas completas, ilustraciones diversas, sacadas de cualquier tesis, obra, artículo, memoria, en versión digital o impresa, se menciona de forma clara y exacta su origen o autor, en el cuerpo del texto, figuras, cuadros, tablas u otros que tenga derechos de autor.
3. Declaro en el que trabajo de investigación que pongo en consideración para evaluación no ha sido presentando anteriormente para obtener algún grado académico o título, ni ha sido publicado en otro sitio alguno.
4. Soy consciente de que el hecho de no respetar los derechos de autor y hacer plagio, es objetos de sanciones universitarios y/o legales, por lo que se asumo cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de irregularidades en la tesis, así como de los derechos sobre la obra presentada.
5. De identificarse falsificación, plagio, fraude, o que el trabajo de investigaciones haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, responsabilizándome por todas las cargas pecuniarias o legales que se deriven de ello sometiéndome a las normas establecidas y vigentes de la UANL.

AUTOR: Roberto Neftalí Guerrero Vega

FECHA: 28-11-2020

FIRMA:



DEDICATORIA

A Dios

Mi familia

Y a mi querida UPOLI

Estos tres elementos son el pilar de que todo esto sea posible

“No hay nadie menos afortunado que el hombre a quien la adversidad olvida, pues no tiene oportunidad de ponerse a prueba”

Lucio Anneo Séneca

AGRADECIMIENTOS

Mis aspiraciones de ser Doctor inician en el mes de agosto del año 2017, cuando en mi querida casa de estudios —UPOLI— se oferta la postulación abierta para optar a una beca completa en el extranjero que me permitiría alcanzar el máximo grado en mis estudios universitarios. Para que este sueño se realizara intervinieron un sin número de actores a los cuales debo de agradecer, porque sin ellos este logro no hubiese sido posible de concretar.

Primeramente, quiero agradecer a mis padres y hermanos, por siempre creer en mi y brindarme su apoyo incondicional durante estos tres años, hay que resaltar que la distancia no ha sido un detractor para mantenernos unidos y en familia.

De manera especial quiero mostrar mi agradecimiento a mi esposa Gabriela Baltodano, por ser mi compañera de batalla en todo este proceso de aprendizaje, quiero expresarle que considero un gesto de amor puro el haber renunciado a su trabajo, sueños profesionales y familia, por acompañarme y apoyarme en este gran sueño. En este mismo sentido quiero agradecer a mi mayor tesoro “Mia” quien ha sido una niña desprendida, educada y sobre todo dulce, que en mi día a día me llena de amor y por ello desde su nacimiento se ha convertido en mi fuente de inspiración.

Es indispensable para mi mencionar a la UPOLI, institución en la cual laboro desde hace 10 años y en donde estudie mi licenciatura y maestría. Dentro de esta prestigiosa Universidad se encuentra la Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas, en donde he recorrido diferentes procesos laborales y académicos durante 15 años. De igual manera debo agradecer el apoyo incondicional de mi equipo de trabajo y en particular de nuestro Decano Emérito el Dr. Oscar Castillo, quien siempre ha sido el actor fundamental de mi progreso en el ámbito profesional, científico y académico.

También quiero expresar mis agradecimientos a la Universidad Autónoma de Nuevo León, en especial al área de posgrados de Facdyc, encabezada por mis dos grandes maestros Arnulfo

Sánchez y Francisco Gorjón, quienes han sido mis padrinos académicos durante este largo proceso. En este mismo sentido agradezco a todos los miembros del claustro docente del programa doctoral de MASC. Por ultimo y no menos importante quiero brindar mi reconocimiento especial a mi asesora la Dra. Reyna Vázquez, por haberme acompañado durante estos tres años en la elaboración de mi tesis, dándome el seguimiento y consejos pertinentes para poder culminar mis estudios doctorales.

Agradezco a Conacyt por el apoyo económico y me comprometo a que esta inversión no será en vano, en vista que los conocimientos adquiridos se enfocaran en la generación y divulgación de la ciencia en distintas partes del mundo.

Para concluir quiero agradecer a la familia Garza Caballero quienes me adoptaron y me hicieron sentir parte de su familia. Siempre regresare a mi México lindo y querido porque gracias a esta linda familia siento que ya tengo un segundo hogar.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLA	10
ÍNDICE DE GRÁFICO	12
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	12
CAPITULO 1: NATURALEZA Y DISEÑO DEL ESTUDIO	17
1.1. Antecedentes generales de la problemática a investigar.....	17
1.2. Descripción de la problemática	19
1.3. Pregunta de investigación.....	21
1.4. Justificación.....	21
1.5. Objetivo general	23
1.5.1. Objetivos específicos.....	23
1.6. Descripción de la hipótesis.....	24
1.7. Representación gráfica de la hipótesis	24
1.8. Posicionamiento de variables dependientes e independientes.	25
1.9. Conceptualización de las variables.....	26
1.10. Método de estudio	29
1.11. Teorías fundamentales que sustentan la investigación.....	30
1.12. Matriz de congruencia	32
MARCO TEÓRICO.....	34
CAPITULO 2. LA MEDIACIÓN	34
2.1. La mediación y el conflicto.....	34
2.2. Origen de la mediación.....	35
2.3. Concepto de mediación.....	38
2.4. Características de la mediación	41
2.5. Fortalezas de la mediación.....	47
2.6. Clases de mediación.....	50
2.7. Tipos de mediación	51
CAPITULO 3. EFICACIA DEL MEDIADOR.....	53
3.1. Definición y profesionalización del mediador.....	53
3.2. Tipos de mediadores	56
3.3. Perfil del mediador y sus competencias.....	57

3.4.	Responsabilidades del mediador.....	64
3.5.	Directrices para la eficacia de un mediador.....	65
CAPITULO 4. TAXONOMÍA DE LAS ESTRATEGIAS TÉCNICAS DEL MEDIADOR		66
4.1.	Modelos de la mediación.....	67
4.2.	Modelo Harvard.....	67
4.3.	Modelo trasformativo	71
4.4.	Modelo circular narrativo	75
4.5.	Procedimientos y etapas de la mediación	78
CAPITULO 5: LA CALIDAD DEL PROCESO DE MEDIACIÓN		91
5.1.	Contexto histórico de la calidad	91
5.2.	Definición de calidad	92
5.3.	La prestación del servicio de mediación.....	94
5.4.	Modelos de evaluación de la calidad	97
5.6.	Norma ISO 9001 adoptada por la procuraduría federal del consumidor.....	102
5.7.	Modelo europeo de gestión de calidad — EFQM—	104
5.8.	Evaluación de calidad del proceso de mediación	108
5.9.	Evaluación de la mediación en base a la percepción del servicio ofertado.....	109
5.10.	Modelo service quality — SERVQUAL—	110
5.11.	Evaluación de la mediación en base a la capacidad y competencias del mediador	111
CAPITULO 6. METODOLOGÍA		113
6.1.	Estudio cualitativo.....	113
6.1.1.	Características y diseño de la investigación.....	113
6.1.2.	Población y muestra.....	113
6.1.3.	Instrumento de recolección.....	114
6.1.4.	Estudio piloto	115
	<i>Resultados del pilotaje.....</i>	<i>116</i>
6.2.	Estudio cuantitativo	117
6.2.1.	Características del diseño de la investigación.....	117
6.2.2.	Población muestra	118
CAPITULO 7: ANÁLISIS DE RESULTADO DEL ESTUDIO CUALITATIVO		128
7.1.	Descripción del proceso de categorización y codificación	128
7.2.	<i>Presentación de información por categoría</i>	<i>133</i>
7.3.	Distribución numérica de las frecuencias de las variables	137

CAPITULO 8: ANÁLISIS DE RESULTADO DEL ESTUDIO CUANTITATIVO	153
8.1. Análisis Frecuenciales.....	155
8.2. Análisis de correlación Pearson.....	166
CAPITULO 9: CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	203
9.1. Análisis Integrado en Cumplimiento de Objetivos	203
9.2. Análisis Integrado en Cumplimiento de la Problemática de Investigación	205
9.3. Análisis Integrado en Cumplimiento de la Hipótesis de Investigación	208
9.4. Triangulación de resultados	209
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	211
REFERENCIAS	213
Bibliografía.....	213
ANEXOS	220
INSTRUMENTOS.....	221
ESCALA DE EVALUACIÓN DEL MEDIADOR	223

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Cronología de Iniciativas relacionadas a los MASC.....	21
Tabla 2: Matriz de Congruencia	32
Tabla 3: Definiciones doctrinales de la mediación	39
Tabla 4: Comparación “Mediación vs Sistema adversarial	48
Tabla 5: Métodos alternos y grado de participación del tercero.....	49
Tabla 6: Conceptualización del mediador	54
Tabla 7: Distribución de tiempo para consolidarse como experto.....	55
Tabla 8: Criterios que abarca el modelo lineal.....	69
Tabla 10: Fases de la mediación.....	82
Tabla 11: Relación de las etapas del proceso de mediación y la interacción de las estrategias técnicas...	83
Tabla 12: Modelo de Carnevale.....	84
Tabla 13: Diferencias entre Producto y Servicios.....	96
Tabla 14: Definiciones sobre Modelos de normalización y Estandarización.....	98
Tabla 15: Puntos relevantes de a certificación NMX-ISO-9000-2000.....	102
Tabla 16: Matriz de marco referencial de las variables	120
Tabla 17: Componentes ACAME.....	122
Tabla 18: Operacionalización de las variables: Estrategias técnicas reflexivas	124
Tabla 19: Operacionalización de las variables: Estrategias técnicas contextuales.....	124
Tabla 20: Operacionalización de las variables: Estrategias técnicas substantivas	125
Tabla 21: Matriz del marco referencial de las variables acordes a la siguiente categorización	128
Tabla 22: Proceso de codificación de variables, categorías e indicadores.....	131
Tabla 23: Análisis simultaneo por país — Nicaragua y México—	137
Tabla 24: Alpha de Cronbach	153
Tabla 25: Análisis de media y varianza.....	154
Tabla 26: Porcentaje de la categoría escucha activa ES1	155
Tabla 27: Porcentaje de la categoría escucha activa ES2	155
Tabla 28: Porcentaje de la categoría escucha activa ES3.....	156
Tabla 29: Porcentaje de la categoría escucha activa ES4.....	157
Tabla 30: Porcentaje de la categoría escucha activa ES5.....	157
Tabla 31: Porcentaje de la categoría buen ambiente BA1	158
Tabla 32: Porcentaje de la categoría buen ambiente BA2	158
Tabla 33: Porcentaje de la categoría buen ambiente BA3	159
Tabla 34: Porcentaje de la categoría buen ambiente BA5	159
Tabla 35: Porcentaje de la categoría preguntas PR1	160
Tabla 36: Porcentaje de la categoría preguntas PR2	161
Tabla 37: Porcentaje de la categoría preguntas PR3	161
Tabla 38: Porcentaje de la categoría parafraseo PA1.....	162
Tabla 39: Porcentaje de la categoría resumen RE1	162
Tabla 40: Porcentaje de la categoría lluvia de ideas LL2.....	163
Tabla 41: Porcentaje de la categoría lluvia de ideas LL3.....	163
Tabla 42: Porcentaje de la categoría lluvia de ideas LL4.....	164
Tabla 43: Porcentaje de la categoría agente de realidad AG4.....	165
Tabla 44: Porcentaje de la categoría agente de realidad RC1	165

Tabla 45: Porcentaje de la categoría de escucha activa ES1	166
Tabla 46: Porcentaje de la categoría de escucha activa ES2	166
Tabla 47: Porcentaje de la categoría de escucha activa ES3	167
Tabla 48: Porcentaje de la categoría de escucha activa ES4	167
Tabla 49: Porcentaje de la categoría de buen ambiente BA1.....	168
Tabla 50: Porcentaje de la categoría de buen ambiente BA2.....	168
Tabla 51: Porcentaje de la categoría de buen ambiente BA3.....	169
Tabla 52: Porcentaje de la categoría de buen ambiente BA4.....	169
Tabla 53: Porcentaje de la categoría de buen ambiente BA5.....	169
Tabla 54: Porcentaje de la categoría de pregunta PR1.....	170
Tabla 55: Porcentaje de la categoría de pregunta PR2.....	171
Tabla 56: Porcentaje de la categoría de pregunta PR3.....	172
Tabla 57: Porcentaje de la categoría de pregunta PR4.....	172
Tabla 58: Porcentaje de la categoría de parafraseo PA1	173
Tabla 59: Porcentaje de la categoría de parafraseo PA2	174
Tabla 60: Porcentaje de la categoría de parafraseo PA3	175
Tabla 61: Porcentaje de la categoría de parafraseo PA4	176
Tabla 62: Porcentaje de la categoría de resumen RE1.....	177
Tabla 63: Porcentaje de la categoría de resumen RE2.....	178
Tabla 64: Porcentaje de la categoría de resumen RE3.....	179
Tabla 65: Porcentaje de la categoría de resumen RE4.....	180
Tabla 66: Porcentaje de la categoría de lluvia de ideas LL1	181
Tabla 67: Porcentaje de la categoría de lluvia de ideas LL2	182
Tabla 68: Porcentaje de la categoría de lluvia de ideas LL3	182
Tabla 69: Porcentaje de la categoría de lluvia de ideas LL4	183
Tabla 70: Porcentaje de la categoría de agente de realidad AG1	184
Tabla 71: Porcentaje de la categoría de agente de realidad AG2	185
Tabla 72: Porcentaje de la categoría de agente de realidad AG3	186
Tabla 73: Porcentaje de la categoría de agente de realidad AG4	187
Tabla 74: Porcentaje de la categoría de reencuadre RC1	187
Tabla 75: Porcentaje de la categoría de reencuadre RC2	188
Tabla 76: Porcentaje de la categoría de reencuadre RC3	189
Tabla 77: Significación de la categoría escucha activa ES2.....	190
Tabla 78: Significación de la categoría buen ambiente BA4, BA5	190
Tabla 79: Significación de la categoría de preguntas PR4.....	191
Tabla 80: Significación de la categoría de parafraseo PA2, PA3 y PA4	191
Tabla 81: Significación de la categoría buen ambiente RE1, RE3.....	192
Tabla 82: Significación de la categoría de lluvia de ideas LL1, LL3 y LL4	193
Tabla 83: Significación de la categoría de agente de realidad AG2, AG3 y AG4	193
Tabla 84: Significación de la categoría de agente de realidad RC2, RC3, RC4 y RC5	194
Tabla 85: Significación de la categoría de escucha activa ES1, ES3 y ES4	195
Tabla 86: Significación de la categoría de buen ambiente BA2, BA3 y BA5	196
Tabla 87: Significación de la categoría de preguntas PR1, PR3 y PR4.....	197
Tabla 88: Significación de la categoría de parafraseo PA1, PA2, PA3 y PA4.....	198

Tabla 89: Significación de la categoría de resumen RE1, RE2, RE3 y RE4	199
Tabla 90: Significación de la categoría de lluvia de ideas LL1, LL2 y LL4	200
Tabla 91: Significación de la categoría de agente de realidad AG1, AG2, AG3 y AG4	200
Tabla 92: Significación de la categoría de agente de reencuadre RC2, RC3, RC4 y RC5	201

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfica 1: Variables de estudio	24
<i>Gráfica 2: Distribución numérica global de frecuencias encontradas</i>	137
Gráfica 3: Categoría 1. Gestión — N. L México—	138
Gráfica 4: Categoría 1. Gestión — Managua, Nicaragua—	139
Gráfica 5: Categoría 2. Expectativas — N. L México—	139
Gráfica 6: Categoría 2. Expectativas — Managua, Nicaragua—	140
Gráfica 7: Categoría 1. Servicio — N. L México—	141
Gráfica 8: Categoría 1. Servicio — Managua, Nicaragua—	141
Gráfica 9: Categoría 2. Desempeño — N. L México—	142
Gráfica 10: Categoría 2. Desempeño — Managua, Nicaragua—	143
Gráfica 11: Categoría 3. Calificación de la calidad — N. L México—	143
Gráfica 12: Categoría 3. Calificación de la calidad — Managua, Nicaragua—	144
Gráfica 13: Comparativo del porcentaje de frecuencias de la categoría de gestión	145
Gráfica 14: Comparativo del porcentaje de frecuencias de la categoría de expectativa.....	146
Gráfica 15: Comparativo del porcentaje de frecuencias de la categoría de servicio	148
Gráfica 16: Comparativo del porcentaje de frecuencias de la categoría de desempeño	149
Gráfica 17: Comparativo del porcentaje de frecuencias de la categoría de calificación de calidad	151

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Características racionales e instrumentales de la mediación.....	42
Ilustración 2: Principios universales de la mediación.	44
Ilustración 3: Competencias Intelectuales del mediador.....	59
Ilustración 4: Competencias Interpersonales del mediador.....	59
Ilustración 5: Competencias del mediador Orientación de resultados.....	59
Ilustración 6: Competencias personales del mediador.....	59
Ilustración 7: Competencias del mediador Relaciones con los demás	60
Ilustración 8: Competencias del mediador comportamiento organizativo.....	60
Ilustración 9: Proceso de mediación de acuerdo con el modelo lineal de Harvard	70
Ilustración 10: Proceso de mediación de acuerdo con el modelo trasformativo de Bush & Folger	74
Ilustración 11: Proceso de construcción de narrativa.....	77
Ilustración 13: Enfoque contingente de Bercovitch	86
Ilustración 15: Criterios del modelo del premio nacional de calidad mexicano PNC.....	106
Ilustración 16: Cronología de hechos internacionales, teorías de calidad y modelos de evaluación	110
Ilustración 17: Codificación creativa de las variables, categoría e indicadores.....	133
Ilustración 18: Mapa de códigos de las variables.....	135
Ilustración 19: Matriz de relación de códigos de las variables	136

Ilustración 20: Triangulación de resultados.....	210
--	-----

INTRODUCCIÓN

La temática sobre los elementos que constituyen la práctica y aplicación del proceso de mediación, son fenómenos que han sido ampliamente abordados por muchos autores. En los estudios relacionados a estos fenómenos, se plantea que existe una amplia complejidad en querer delimitar o estandarizar los factores que intervienen al momento en que se gestiona un conflicto, entre dos o más partes, por medio de la mediación. Esta complejidad radica directamente en la amplia tipología de conflictos que pueden ser gestionados por los mediadores.

La presente investigación centra su mirada en el desempeño técnico del mediador, partiendo de la aplicación de las estrategias técnicas que utiliza el tercero, mismo que tiene como propósito gestionar el conflicto y propiciar que las partes lleguen a un acuerdo consensuado. En diferentes partes del mundo existen centros de mediación autorizados, que suelen ser de índole público o privado, estas dependencias se encuentran acreditadas en brindar el servicio de mediación a la población en general.

Cuando se habla de un servicio es casi inevitable no evaluar la calidad del mismo, por ende, al ser la mediación parte de este rubro, debe de ceñirse a los derechos y obligaciones que emanan de la propia actividad ofertada.

En países como México y Nicaragua en los diferentes centros autorizados existe diferentes indicadores que complementan y determinan la calidad del proceso de mediación, entre ellos se pueden mencionar: el número de solicitudes recibidas, el número de mediaciones realizadas, el número de acuerdos alcanzados, entre otros.

De acuerdo con la doctrina el propósito primordial de un proceso de mediación recae sobre el acuerdo que puedan alcanzar las partes, claro está que este enfoque dependerá del tipo de modelo que se aplique en la mediación. Partiendo de esto en esta investigación se pretende comprobar la relación causa y efecto que existe entre el desempeño técnico del mediador y la

aplicación de sus estrategias de cara a la consolidación del acuerdo suscrito por las partes, producto de la buena gestión del conflicto por parte del mediador.

En el capítulo uno, se establece todo lo relacionado al diseño de la investigación, que compete en planteamiento y antecedentes de la problemática de estudio, pregunta de investigación, justificación e hipótesis, marco conceptual de las variables, también se aclara la metodología y el enfoque de la investigación, en este mismo sentido se plantea un objetivo general y cuatro específicos. Todo este diseño delimita las bases de la investigación.

En el capítulo dos, se aborda a las generalidades de la mediación y el conflicto en sí, en este apartado se hace mención del origen de la mediación su definición, características, clases y tipologías. Partiendo de este marco general, los subsiguientes capítulos se adentran poco a poco a lo relacionado a la problemática de investigación.

Los capítulos tres y cuatro tratan de la eficacia del mediador y las diferentes taxonomías de las estrategias técnicas que el mediador utiliza. En este segmento de la investigación se define todo lo relacionado al perfil, competencias, responsabilidades y rol del mediador dentro del proceso de mediación, también se desarrolla lo que respecta a la clasificación de las estrategias. Primero se hace mención de los modelos de mediación que usualmente se utilizan y posterior se describen según la doctrina las diferentes etapas del proceso de mediación haciendo una relación sucinta entre las referidas etapas y las estrategias técnicas que utiliza el mediador al momento de gestionar los conflictos.

Con el capítulo cinco finaliza lo que corresponde al marco teórico de la investigación, en cual se aborda todo lo relacionado a la calidad del proceso de mediación, partiendo de su origen, definición y concepción de la mediación como un servicio, también se abordan los diferentes modelos genéricos de evaluación de calidad que existen, relacionados a la evaluación del proceso de mediación.

Los capítulos seis, siete y ocho plantean la metodología utilizada, tanto en el método cuantitativo como el cualitativo. En este apartado se define las características y diseño de cada

enfoque, así mismo se delimita la población y muestra a evaluar. De igual forma se desarrolla el paso a paso de la desconstrucción de las variables de investigación, de cara a la estructuración y creación de cada instrumento de evaluación en ambos métodos.

Finalmente, el capítulo nueve condensa la interpretación de resultados obtenidos del análisis efectuado en los métodos cualitativos y cuantitativos, de igual forma se plantea el cumplimiento de los objetivos propuestos en el estudio. Partiendo de ellos se realizó una triangulación de los principales resultados, en donde se correlaciona la interacción de las variables que operan en la investigación en concordancia con las teorías que la sustentan.

CAPITULO 1: NATURALEZA Y DISEÑO DEL ESTUDIO

1.1. Antecedentes generales de la problemática a investigar

En el año 2012 las Naciones Unidas publicó una serie de directrices enmarcadas en alcanzar una mediación eficaz, estas pautas están dirigidas al reforzamiento de la profesionalidad y la credibilidad de las actividades relacionadas con la mediación en el mundo. Las referidas también tienen como finalidad fortalecer a los mediadores y multiplicar las posibilidades del éxito en una mediación, en este mismo sentido plantean una serie de elementos que permitirán que el proceso de mediación sea eficaz. Entre los más importantes se encuentran: La preparación del mediador, el consentimiento, la imparcialidad, inclusión, la coherencia, coordinación y complementariedad de la medición (Unidas, 2012).

Para Galeas, Mena & Reategui (2016) la eficacia se conceptualiza de manera general como el cumplimiento de metas, objetivos y necesidades (pág. 18). En lo que respecta a la mediación la eficacia se ha planteado generalmente desde dos concepciones no contrapuestas: la primera está dirigida a la eficacia del método de mediación en comparación a los demás métodos alternos como lo son el arbitraje y la negociación y un segundo enfoque está relacionado en analizar la eficacia de la mediación partiendo del estudio de variables que facilitan y determina el éxito del método en cuestión (Gonzalo Serrano, 2008). Este último enfoque planteado por el autor es al que va dirigido esta investigación, teniendo en cuenta que el elemento fundamental para garantizar la calidad del proceso de mediación recae en la eficacia del mediador.

Por tanto, uno de los elementos fundamentales de la mediación está relacionado a la eficacia o capacidad que tiene el mediador de cumplir sus metas y alcanzar sus objetivos, esta eficacia se materializa al momento de gestionar el conflicto por medio de la formulación de estrategias previas a la fase de negociación o durante la misma.

Gonzalo (1999) menciona que existe una gran problemática al inmiscuirse en el estudio de la mediación, se trata de la definición y diferencias que existen entre las estrategias y las tácticas empleadas por el mediador. Estas concepciones en muchas ocasiones suelen utilizarse como un denominador único o no, lo que resulta ser un factor que dificulta para su clasificación. Este autor define a las estrategias como un modo generalizado y planificado del actuar del mediador con respecto a sus intervenciones, lo que le conlleva a la utilización de una variedad de conductas y tácticas entendibles sobre la una línea estratégica.

Existe una amplia interpretación en la doctrina en cuanto a perfiles y estrategias de mediación; para Novel (2007) un mediador debe de tener las habilidades, competencias, deberes u obligaciones al momento gestionar un conflicto ya que estas resultan ser inherentes al mediador (pág. 4). Entre ellas se encuentran:

- Tener la capacidad de escuchar activamente a las partes.
- Analizar los problemas, delimitar los temas involucrados.
- Utilizar lenguaje verbal o escrito manteniendo una aptitud neutral.
- Optar por un comportamiento neutral y objetivo bajo presión.
- Equilibrar la diferencia de poder entre las partes.

Por otra parte, también existen otros autores como Pérez (2016) que expresan que el mediador para obtener un acuerdo entre las partes debe de poseer los siguientes elementos:

- ✓ Habilidades básicas: Capacidad de escucha, habilidad de resumir, capacidad de convicción, capacidad de adoptar roles, capacidad de gestionar.
- ✓ Técnicas de comunicación: Se centran en acciones derivadas de la escucha activa como lo son: Animar, parafrasear, clarificar, reflejar, resumir y mostrar interés.
- ✓ Aptitudes: Flexibilidad, creatividad, registro personal, confianza en el proceso y empatía.
- ✓ Herramientas: Informativas, comunicativas, emocionales, solución de problemas.

Con respecto a las estrategias, este autor las define como un conjunto de recursos y procedimientos que un mediador emplea durante la mediación con el fin de alcanzar sus

objetivos, al igual establece que no se tratan de herramientas complejas y de larga duración ya que se sintetizan en breves intervenciones realizadas por el mediador.

De acuerdo con lo anterior un mediador dotado de habilidades y estrategias se puede considerar un mediador eficaz al momento de ejercer su rol en la resolución de conflictos. Otros estudios han indagado sobre el perfil que debe de tener un mediador eficaz, tomando en cuenta factores como su nivel profesional, su personalidad, género o experiencia laboral (Santana Rodríguez & Rodriguez-Mateo, 2014), no obstante, pocos estudios se han enfocado en establecer cuáles son las estrategias técnicas que determinan la calidad del proceso de mediación.

1.2. Descripción de la problemática

La importancia de este estudio trasciende en centrar la mirada hacia la calidad del proceso de mediación, en función de tomar en cuenta las estrategias, aplicación y desempeño técnico del mediador, con el fin de realzar el estudio de estos factores y ha consecuencia los diferentes centros de mediación tanto privados y públicos oferten un servicio de calidad a la ciudadanía, en el cual las partes lleguen a un acuerdo satisfactorio al momento de gestionar sus conflictos.

De acuerdo a lo que plantea Palavicino (2011) la calidad de la mediación puede ser evaluada con base a tres indicadores, el primero se basa en la administración de causas por parte de los centros de mediación, el segundo está enfocado en el nivel de conocimiento que tienen los mediadores y un tercero un tercer indicador se trata de la satisfacción con respecto al servicio expresado por el usuario (pág. 144).

La evaluación de la calidad en estudios que preceden a esta investigación se ha abordado desde otras perspectivas, al respecto Díaz Álvarez (2016) evaluó una serie de características relacionadas al servicio que ofertan los diferentes centros de mediación del estado de Nuevo León, de los cuales se encontraban:

- ✓ Las características físicas de las instalaciones
- ✓ La habilidad del centro de mediación, servicio promedio y confiabilidad

- ✓ La disponibilidad del servicio al usuario
- ✓ El conocimiento, cortesía y confianza por parte del personal hacia el usuario
- ✓ El cuidado y atención personalizada al usuario
- ✓ El valor de la mediación en la sociedad —intangibles de la mediación—

Los referidos elementos estuvieron enfocados en evaluar la calidad del servicio que oferta a la sociedad los diferentes centros de mediación del ámbito público y privado.

Por otra parte, Pruitt & Carnevale (1993) plantearon dos criterios más para la evaluación, enfocados en la eficacia de la mediación: Como primer criterio se encuentra la evaluación a corto plazo, esta corresponde a enunciados que determinan una buena mediación como, por ejemplo:

- ✓ El sentimiento expresado por autores de la mediación, referido a la satisfacción de la misma.
- ✓ La voluntad de cumplir los acuerdos alcanzados.
- ✓ La percepción de la eficacia de la mediación, esto implica funcionamiento, rapidez, economía etc.
- ✓ El cumplimiento de lo acordado.

Se debe tener en cuenta que estos criterios pueden ser evaluados al finalizar la mediación.

En segundo plano están los criterios de evaluación a largo plazo, que están basados en las siguientes actividades:

1. El grado de cumplimiento de los acuerdos
2. La mejora de las relaciones entre las partes.

Estos componentes sirven para diagnosticar si se tiene como resultado una mediación “exitosa” sin embargo, hay que delimitar cuales son los factores que determinan la eficacia del método (Gonzalo Serrano, Eficacia y Mediacion Familiar, 2008).

A diferencia de los enfoques antes relacionados, en el presente estudio se desarrolla la evaluación del desempeño técnico del mediador en relación con la implementación de las estrategias técnicas que debe de utilizar el mediador al momento de intervenir en los conflictos que aquejan a las partes, partiendo de esto se debe de determinar cuales de estas estrategias técnicas favorecen a que los individuos lleguen a un acuerdo y en consecuencia contribuya a la calidad del proceso de mediación.

1.3. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las estrategias técnicas que favorecen la calidad del proceso de mediación desde la perspectiva de la eficacia del mediador?

1.4. Justificación

La implementación de los métodos alternos de solución de conflictos —MASC— a como serán denominados en adelante en la investigación. Surgen a nivel internacional con el propósito de resolver una de las grandes problemáticas que atañe a los sistemas de justicia en algunos países, que están asociados al congestionamiento o el alto número de causas litigiosa gestionadas por los operadores de justicia.

Partiendo de esto se crea una cultura conciliadora dejando atrás el sistema adversarial. En este particular México se situó entre los países encaminados a resolver dicha problemática, asumiendo el reto de instaurar, normar y fomentar los mecanismos alternativos de solución de conflicto en todas las partes de la república, así lo refiere Gorjón & Sáenz (2006) citados por (Díaz Alvarez, 2016); como prueba de esto en la siguiente tabla se plantearan algunas iniciativas que abonan a los MASC:

Tabla 1: Cronología de Iniciativas relacionadas a los MASC

AÑO	ESTADO	INICIATIVA
1995	Chiapas	Ley para el dialogo y la conciliación y la paz digna
1995	Tabasco	Ley de prevención y tratamiento de la violencia intrafamiliar

1999	Quintana Roo	Ley de justicia alternativa
1999	Sonora	Ley de atención y sanción a la violencia intrafamiliar
2001	Sinaloa	Ley para prevenir y atender la violencia intrafamiliar
2002	Campeche	Ley de Prevención y Atención de la Violencia Intrafamiliar
2003	Guanajuato	Ley de Justicia Alternativa
2003	Chihuahua	Ley de Mediación
2003	Colima	Ley de Justicia Alternativa
2004	Oaxaca	Ley de Mediación
2004	Aguascalientes	Ley de Mediación y Conciliación
2005	Coahuila	Ley de Métodos Alternos de Solución de Conflictos
2005	Durango	Ley de Justicia Alternativa
2005	Veracruz	Ley de Métodos Alternos de Solución de Conflictos
2005	Nuevo León	Ley de Métodos Alternos de Solución de Conflictos

Fuente: (Gorjón & Sáenz 2006), citados por (Díaz Alvarez, 2016) Tabla: Elaboración propia 2020

Todas las normas antes mencionadas son parte de la evolución de los MASC dentro del territorio mexicano, posterior a estas leyes muchos estados crearon instituciones encargadas en ejercer los planteado por los cuerpos normativos.

En el caso de Nuevo León se ha reforzado y ampliado la legislación en materia de los MASC, en este sentido el 2 de Junio del 2004 el Congreso reformo el artículo 16 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Nuevo León, posteriormente el 9 de junio del mismo año se reformo la ley orgánica del poder judicial, en la cual se crea el Centro Estatal de Métodos Alternos de Solución de conflicto que actualmente tiene por nombre Instituto de Mecanismos Alternativos, esta institución abrió sus puertas en el año 2005. Finalmente se crea el 14 de enero del 2005 la Ley de Métodos Alternos de Solución de Conflictos, misma que fue abrogada el día 13 de mayo del 2017 por la actual ley de mecanismos alternativos para la solución de controversias en el estado de Nuevo León (Instituto de Mecanismos Alternativos , 2019).

En la actualidad el desempeño del Instituto de Mecanismos Alternativos (2019) ha obtenido resultados alentadores con respecto a los siguientes indicadores:

- ✓ Solicitudes atendidas: 47,709
- ✓ Mediaciones realizadas: 18,460
- ✓ Convenios acordados: 14, 020

Por otra parte, se han certificado 22 centros de mediación.

De acuerdo con las estadísticas planteadas por el Instituto de Mecanismos Alternativos, existe un 25 % de las mediaciones realizadas que no se constituyen en un acuerdo. Tomando en cuenta que el acuerdo es un elemento esencial que complementa la calidad del proceso de mediación. Por tanto, es preciso evaluar el componente relacionado a la eficacia y desempeño técnico del mediador de cara la uso y aplicación de las estrategias técnicas dentro del proceso.

En la aplicación de este estudio se identificaron algunas de las debilidades del mediador en cuanto a la aplicación de las estrategias que merman directamente el alcancen de un acuerdo. Partiendo de los resultados obtenidos, los centros de mediación evaluados deben de fortalecer por medio de diferentes estrategias los planes de capacitación sobre los hallazgos que sean detectados.

1.5. Objetivo general

Categorizar las estrategias técnicas que favorecen la calidad del proceso de mediación desde la perspectiva de la eficacia del mediador

1.5.1. Objetivos específicos

- Identificar los indicadores existentes relacionados con la evaluación de la calidad de la mediación.
- Definir las estrategias técnicas reflexivas, contextuales y substantivas que utiliza el mediador para llevar a cabo un proceso de mediación de calidad.

- Determinar la importancia de la eficacia del mediador en la calidad de la mediación.
- Diseñar un modelo de evaluación para la calidad del proceso de mediación basado en la eficacia del mediador

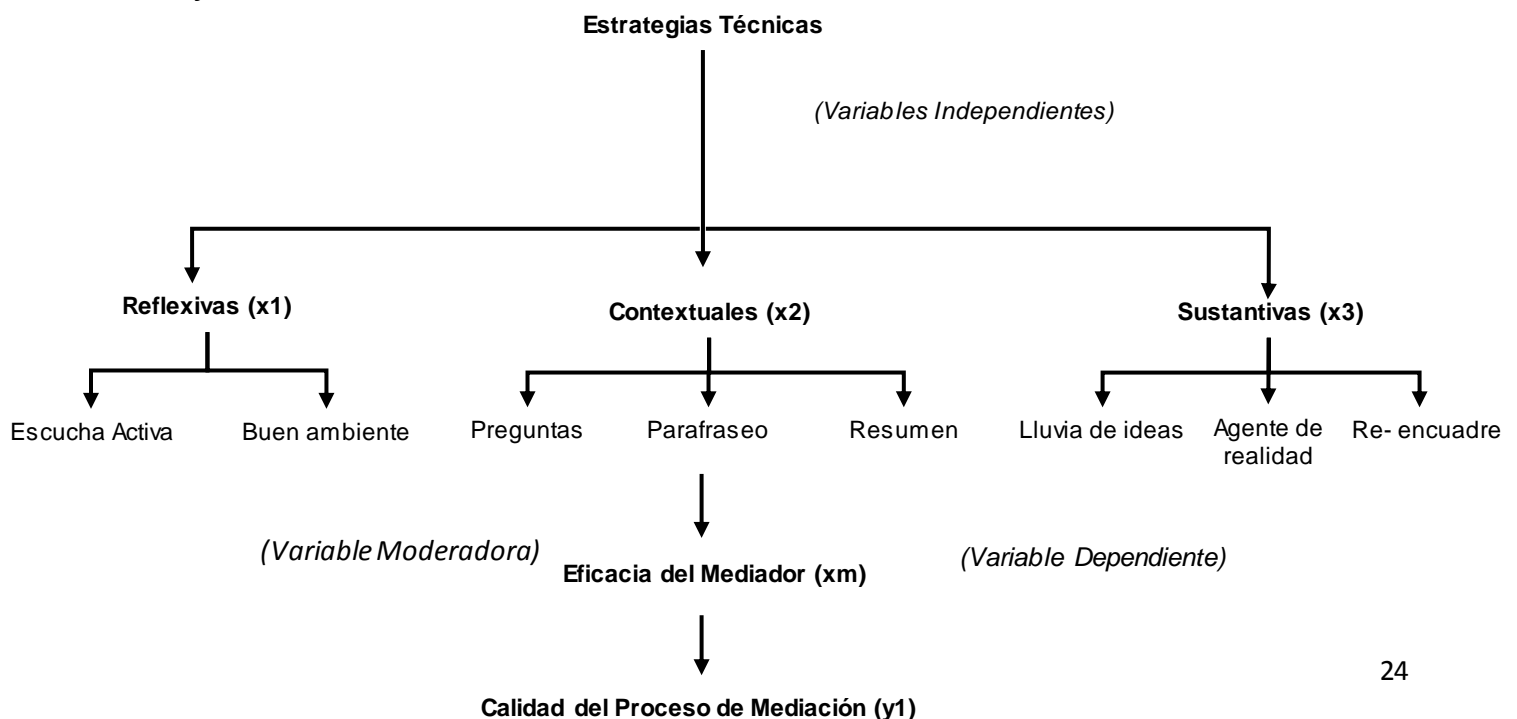
1.6. Descripción de la hipótesis

Antes de mencionar cuales son las estrategias técnicas que favorecen la calidad de la mediación desde la perspectiva de la eficacia del mediador, se debe aclarar la funcionalidad de cada variable, con el propósito de tener mejor comprensión del estudio.

En esta investigación se utilizarán tres tipos de variables relacionadas entre sí. Las primeras son las variables independientes que tiene por objeto determinar, condicionar e influir en las variables dependientes, que también son conocidas por ser el antecedente o la causa-efecto del fenómeno, en segundo lugar está la variable moderadora que tiene como función principal modular o mediar entre las variables independiente y dependiente; y por último se encuentra la variable dependiente, que de acuerdo a su denominación, su valor estará en dependencia de la manipulación o interacción de las variables independientes y moderadora.

1.7. Representación gráfica de la hipótesis

Gráfica 1: Variables de estudio



1.8. Posicionamiento de variables dependientes e independientes.

Las variables independientes:

Estrategias técnicas reflexivas

- ✓ Escucha activa
- ✓ Buen ambiente

Estrategias técnicas contextuales

- ✓ Preguntas
- ✓ Parafraseo
- ✓ Resumen

Estrategias técnicas substantivas

- ✓ Lluvia de ideas
- ✓ Agente de realidad
- ✓ Re-encuadre

Variable moderadora

- ✓ Eficacia del mediador

Variable independiente

- ✓ Calidad del proceso de mediación

1.9. Conceptualización de las variables.

1.9.1. Variables dependientes

Estrategias reflexivas:

Estas técnicas están enfocadas en orientar a las partes hacia la disputa y centrar sus actividades futuras, además tiene como fin ganarse la confianza de las partes y crear un ambiente que permita la negociación para llegar a un acuerdo (Martinez, 2009)

Estrategias contextuales:

En esta técnica el papel del mediador se minimiza y no aborda directamente el conflicto, su objetivo principal estará centrado en las intervenciones orientadoras que facilitan el proceso de solucionar el conflicto (Martinez, 2009).

Estrategias substantivas:

Se tratan de técnicas que están directamente dirigidas a solucionar el conflicto, el papel del mediador es creativo abonando a la negociación para alcanzar un acuerdo. Es conocida mayormente como "Convencer vs Pactar" (Martinez, 2009)

1.9.2. Subvariables

Escucha activa:

La escucha activa es el corazón de una buena comunicación, esta implica disposición del mediador por entender y asimilar lo expresado por las partes en la sesión. Al escuchar a las partes los mediadores no deben distraerse y también deben abstenerse de realizar juicios precipitados en este mismo sentido se debe establecer el contacto visual con la parte y tratar de no interrumpirla salvo que se le requiera una explicación más amplia (Gorjon & Sanchez, 2015)

Buen ambiente:

El mediador puede generar un ambiente de tranquilidad y flexibilidad cuando su narrativa contiene un buen humor y al mismo tiempo es acertado. Esto da paso a que las partes muestren sinceridad o congruencia en sus expresiones al momento de ventilar un conflicto. El mediador que implemente un buen humor dentro del trámite de mediación debe de cumplir con tres reglas fundamentales: Inteligencia, congruencia y prudencia (Vazquez, 2018)

Preguntas:

Para que el mediador pueda ofertar una ayuda efectiva a las partes involucradas en el conflicto debe de obtener la suficiente información en vista que el desconoce la manera que sucedieron los hechos si los hubieren; las preguntas son la principal herramienta que debe ser implementada para que el canal de información fluya (Gorjon & Sanchez, 2015).

Parafraseo:

Es una exposición resumida de lo expresado por las partes, el mediador se encarga de dar una mayor relevancia a los hechos, emociones o pretensiones expuestas por las partes, siempre y cuando estas expresiones sean simplificadas y se manifieste en un lenguaje neutral (Gorjon & Sanchez, 2015).

Resumen:

Está dirigido en hacer un recuento de manera positiva de lo acordado por las partes al concluir cada sección en la mediación. El resumen debe contener tres elementos esenciales: Contener un mensaje positivo, dar un reconocimiento a labor emprendida por las partes y por último promover una cordial despedida y un mensaje reflexivo relacionado con acciones a futuro (Gorjon & Sanchez, 2015).

Lluvia de ideas:

Entre las maneras de resolver un conflicto existe la búsqueda de generar opciones que aporten a la solución de este. La generación de opciones, lluvia de ideas o propuestas alternativas como

comúnmente se conoce, permite que los intervinientes exploren dentro la problemática por medio de las diferentes aportaciones que emanan de su propio raciocinio, en aras de solucionar el conflicto; este enfoque está ligado directamente a la creatividad de los involucrados (Gorjon & Sanchez, 2015).

Agente de realidad:

Esta técnica es utilizada por el mediador cuando las partes están perdiendo los puntos de vistas coherentes y se empeñan en mantener sus posiciones a complacencia; el mediador debe de implementar un marco realista y llamar a la reflexión a los involucrados, invitándolos a evaluar los costos y los beneficios de continuar y resolver el conflicto, generalmente es utilizada en los caucus (Vazquez, 2018) .

Reencuadre:

Esta técnica permite al mediador ubicar a la persona en un marco de referencia existente con la intencionalidad, en pocas palabras el mediador intenta que las partes reconozcan sus propios recursos (Bermudez, 2001).

Variable moderadora

Eficacia del mediador:

Es la capacidad que tiene el mediador de cumplir sus metas y alcanzar sus objetivos, esta se materializa al momento de gestionar el conflicto.

Variable dependiente

Calidad del proceso de mediación:

Es el valor que genera una serie actitudes y comportamientos en el mediador en la búsqueda de alcázar los máximos estándares deseables en el proceso de mediación.

1.10. Método de estudio

Este estudio está basado en un diseño no experimental “Que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, Batista y Fernández, 2014). A su vez se trata de un estudio trasversal que recopila una serie de información en un tiempo determinado.

En un inicio se tratara de un estudio exploratorio, en vista que la problemática planteada resulta ser un fenómeno poco estudiado. Cabe destacar que la investigación exploratoria analiza las variables o factores que podrían estar relacionados a la problemática y finaliza cuando ya se obtiene una idea clara y relevante de las variables, siempre y cuando se justifique que ya hay suficiente información sobre el tema (Abreu, 2012). En concordancia con lo anterior Morales (2010) plantea una serie de características que justifica la naturaleza de un estudio exploratorio:

- Está dirigida a la formulación más precisa de un problema de investigación, dado que carece de información suficiente y de conocimientos previos del objeto de estudio, resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa ya que la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.
- Cuando se desconoce al objeto de estudio resulta difícil formular hipótesis acerca del mismo, es por ello que el enfoque exploratorio sienta las bases y recaba información que permite como resultado del estudio la formulación de una hipótesis.

Posterior a la comprobación y justificación de la problemática, esta investigación puede transformarse en un estudio correlacional con un enfoque explicativo. De acuerdo con Miranda (2011), la investigación correlacional es la que se encarga de medir dos o mas variables de acuerdo con sus dimensiones y el grado de correlación que estas contienen. Esta misma autora plantea que los estudios explicativos son aquellos son los que alcancen una mayor descripción de los conceptos o fenómenos, esto quiere decir que son explicaciones mas estructuradas que tienen como propósito la exploración, descripción y correlación del fenómeno.

Es de naturaleza mixta y estará sustentado en la aplicación de los métodos cuantitativo y cualitativo. La investigación mixta representa un alto nivel de integración entre los modelos cualitativos y cuantitativos, al momento de interactuar se agrega complejidad al diseño del estudio y como consecuencia genera ventajas a cada uno de los enfoques y resultados (Fernandez Collado, Baptista Lucio, & Hernandez Sampieri, 2003)

La investigación cualitativa interrelaciona un amplio rango de prácticas interpretativas con el fin de lograr un mayor entendimiento del tema, existen una serie de prácticas interpretativas y materiales, estas transforman al mundo y lo convierten en una serie de representaciones en las que encontramos notas de campo, entrevistas, conversaciones, grabaciones, fotografías. El método cuantitativo implementa la recolección y el uso estudioso de materiales empíricos como lo son: estudio de casos, experiencia personal, introspección, historia de vida, entrevista entre otros (Denzin & Lincoln, 2005). En relación con esto, en la investigación se aplicó como instrumento de recolección de datos a la entrevista semi-estructurada que estuvo dirigido a los mediadores certificados en ejercicio de la profesión.

El método cuantitativo se enfocará en recopilar y analizar datos cuantificables de las variables, este estudio determina la generalización objetivación de los resultados a través de una muestra inferencial dirigida a una población (Fernandez & Diaz, 2002). En este enfoque se utilizó la técnica de la observación con el objetivo de aplicar un instrumento que consiste en una encuesta de evaluación que posee una escala de tipo Likert dirigida en evaluar las técnicas empleadas por el mediador, durante se desarrolla el proceso de mediación.

1.11. Teorías fundamentales que sustentan la investigación

Teorías Dominantes: (Kressel y Pruitt 1985); (Lim y Carnevale, 1990); (Martinez, 2009): Existen pocas taxonomías de las estrategias de mediación que hayan sido validadas empíricamente, los autores que anteceden distinguen que hay tres tipos de estrategias: Las reflexivas, contextuales y substantivas, todas ellas están dirigidas a mitigar los conflictos dentro del proceso de mediación.

Teorías secundarias: Están dirigidas a la eficacia que debe tener el mediador, el perfil del mismo y las habilidades, estrategias o técnicas que debe utilizar en el proceso de mediación.

Gorjón & Sánchez (2015) Plantean la naturaleza y definición de algunas técnicas que utiliza el mediador al momento de gestionar el conflicto, entre ellas encontramos: El fomento de un buen ambiente, la escucha activa, el parafraseo, la lluvia de ideas y las preguntas que se le realizan a las partes.

(Munduate, L y Medina F. J Cords 2015), (Unidas, 2012), (Gonzalo Serrano, Eficacia y Mediacion Familiar, 2008, pág. 53), (Lescano Galeas, Mena Mena, & Mendez Reategui, 2016, pág. 18), (Novel Marti, 2007, pág. 4), (Santana Rodríguez & Rodriguez-Mateo, 2014, págs. pp 233-244) Estas teorías convergen en los distintos puntos de vista que definen a la eficacia del mediador, aclarando la diferencia doctrinal que existe entre eficacia, efectividad y eficiencia dentro del campo de los MASC.

1.12. Matriz de congruencia

Tabla 2:Matriz de Congruencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES DE ESTUDIO	MÉTODO	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
La importancia de este estudio trasciende en centrar la mirada hacia la calidad del proceso de mediación, en función de tomar en cuenta las estrategias, aplicación y desempeño técnico del mediador, con el fin de realzar el estudio de estos factores y ha	¿Cuáles son las estrategias técnicas que favorecen la calidad de la mediación desde la perspectiva de la eficacia del mediador?	Categorizar las estrategias técnicas que favorecen la calidad del proceso de mediación desde la	I. Identificar los indicadores existentes relacionados con la evaluación de la calidad de la mediación. II. Definir las estrategias técnicas reflexivas, contextuales y substantivas que	(Kressel y Pruitt 1985); (Lim y Carnevale, 1990); (Martínez Pecino 2009) <u>Elementos de eficacia:</u> (Centro estatal de metodos alternos, 2015) (Gaitám Reyes & Farero Garzón, 2016), (Gorjón	Las estrategias técnicas que favorecen la calidad de la mediación desde la perspectiva de la eficacia	Estrategias técnicas contextuales	Método Cualitativo	Entrevista semi-estructurada

consecuencia los diferentes centros de mediación tanto privados y públicos oferten un servicio de calidad a la ciudadanía, en el cual las partes lleguen a un acuerdo satisfactorio al momento de gestionar sus conflictos.	perspectiva de la eficacia del mediador	utiliza el mediador para llevar a cabo un proceso de mediación de calidad.	Gómez, 2001), del (Gómez Reyes, Casazza Jimenéz, Castellanos Landa, & López Pérez, 2014), (Huerta Estefan, 2015),	Estrategias técnicas reflexivas	
		III. Determinar la importancia de la eficacia técnica del mediador en la calidad de la mediación.			Método o Escala de Cuantitativo evaluación
		IV. Diseñar un modelo de evaluación para la calidad del proceso de mediación basado en la eficacia del mediador			

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 2. LA MEDIACIÓN

2.1. La mediación y el conflicto

Antes de mencionar los antecedentes históricos de la mediación, es preciso virar a la teoría que plantea al ser humano como un ente conflictivo por naturaleza. Esta conflictividad conlleva al individuo a realizar actos en beneficio de sus propios intereses, dejando en segundo plano sus deberes, menoscabando el interés de los demás y el bien común (Otero , 2007).

Durante años los seres humanos han establecido diferentes sistemas para tratar de organizar sus relaciones sociales, de acuerdo a Miranzo (2010), los sistemas como la moral solían ser mecanismos voluntarios, sin embargo, el principal orden normativo se basó en el derecho, ya que este vinculaba a todos los integrantes de la sociedad con autonomía de su aceptación o su pretensión de ser obligados o no por el estado.

Durante esta interacción de la sociedad, surgen conductas en los individuos que se contraponen o no se adecuan al ordenamiento jurídico establecido, estas acciones dan origen al conflicto. En la actualidad no hay una definición genérica para delimitar que es el conflicto, debido a que se trata de un fenómeno multidisciplinar que debe de ser estudiado y analizado partiendo de su tipología, origen y variedad.

El conflicto deviene del latín “*conflictus*” que significa combate, lucha, enfrentamiento armado, apuro, situación de desgracia y de difícil salida, problema o discusión (RAE, 2019). De acuerdo con Galtung quien es citado por Calderón (2009), el perfil del conflicto se define como un hecho natural, estructural y permanente del ser humano, que puede ser entendido como una crisis u oportunidad; también se plantea al conflicto como una experiencia vital holística que no se soluciona, se transforma.

Por otro lado, Freund (1983) analiza al conflicto desde el enfoque de la interacción de grupos sociales. Esto radica en un enfrentamiento intencionado entre dos individuos o grupos de la

misma especie, que manifiestan los unos a los otros una conducta hostil que tiene por objeto afirmar, mantener o restablecer un derecho. En muchas ocasiones estas supuestas defensas a un derecho suelen pasar por encima de otras garantías, en vista que los individuos o grupos actúan de acuerdo con su interpretación de justicia, sin percatarse que justifican la agresión o cualquier tipo de violencia con el fin de satisfacer sus necesidades.

Por tanto, se considera que el conflicto no puede analizarse como un fenómeno bueno o malo, más bien debe de considerarse como un fenómeno innato que prevalece en las relaciones de los seres humanos. Con la referida afirmación queda claro que las controversias son un factor inherente y latente en las relaciones humanas, por ello es importante aclarar la manera en que las antiguas civilizaciones resolvían sus conflictos.

2.2. Origen de la mediación

De acuerdo con Otero (2007) existen tres grandes momentos en la evolución histórica de la resolución de conflictos:

1. En primera instancia se encuentra la cultura que figura a un tercero como autoridad para resolver los conflictos entre particulares.
2. Un segundo momento se da con la existencia de diferentes foros a los que los individuos podían acudir para exigir justicia.
3. Y el tercero que pertenece al poder judicial institucionalizado.

Resulta muy complejo explicar de manera precisa el inicio de aplicación de la mediación como método de resolución de conflictos, ya que desde tiempos muy remotos el ser humano ha aplicado la mediación de manera rudimentaria. En relación a esto Six (1990) plantea que la mediación ha existido desde siempre, ejemplo de esto son los poblados o tribus en donde existían individuos denominados "Sabios", quienes se caracterizaban por ser neutrales y se encargaban de gestionar los conflictos en las comunidades, facilitando la interacción positiva entre los involucrados, con el fin de plantar cimientos de fraternidad en la población.

Históricamente las grandes civilizaciones han implementado sistemas de justicia que tiene como propósito garantizar la equidad y el respeto a los derechos de los individuos que integran a la sociedad, dentro de estos sistemas se encuentran operando los métodos alternos de solución de conflictos.

En las culturas orientales se encuentra el ejemplo de China, país que consideraba a la mediación como un recurso principal para la solución de sus conflictos (Brown, 1982, pág. 21). De acuerdo con Cabello (2012) la mediación es ampliamente aplicada en la república popular de China por medio de las comisiones populares de conciliación. En el 2012 se cuantifico en Chugking una ciudad de 12 millones de habitantes, la existencia de 11,855 comités de mediación que poseían 90, 638 mediadores, dato que indica que existe 1 mediador por cada 100 habitantes (Castanedo Abay, 2001).

En este mismo sentido Zweigrt & Kotz (2006) señalan, que la mayor parte de los conflictos que suceden en la sociedad japonesa se resuelven atreves de sus antiguas costumbres basadas en procesos conciliatorios. En el 2012 Japón contaba con aproximadamente 127,560.000 número de habitantes, de los cuales se registraron solo 15 mil abogados frente a 10 millones de mediadores (Kogan, 2010)

De acuerdo con lo anterior la mediación siempre ha sido utilizada en los sistemas orientales, cabe destacar que esta práctica precede de la cultura y se va aplicando de manera generacional en los sistemas que rigen a la justicia en la actualidad.

Por otro lado, la mediación en el periodo de la edad moderna se utilizó específicamente en el ámbito del Derecho Internacional, con el propósito en restablecer las relaciones internacionales con base en el respeto de los pactos fundados en la autoridad (Miranzo de Mateo, 2010, pág. 9). En esta época la justicia entre los estados solo podía ser acordada mediante, los buenos oficios, la mediación y el arbitraje. Un ejemplo claro de estas buenas prácticas se materializa con la creación de la Convención realizada el 18 de octubre de 1907 por la Haya, en la cual se deja por sentado los buenos oficios de la mediación y el arbitraje como medio para la resolución de las

controversias internacionales entre los estados, cabe destacar que esta normativa sitúa a estos métodos como medios no jurisdiccionales en la resolución de conflictos (HAYA, 1907).

De manera simultánea y posterior a la convención referida, geográficamente la mediación se fue manifestando en diferentes regiones, como los son; Europa, Latinoamérica y Estados Unidos. Con el ánimo de establecer una cronología de los eventos que han institucionalizado a la mediación en Estados Unidos, se presentara la siguiente tabla:

Tabla 3: Institucionalización de la mediación EE. UU.

Fechas	Acontecimiento
1882	Surge Chinese Benevolent Association (Fundado por inmigrantes chinos)
1913	Creación Departamento de trabajo (Se contemplaba una sección para la conciliación en el ámbito laboral como un medio de resolver los conflictos patronales)
1918	Creación del servicio de conciliación dentro del Departamento de Trabajo.
1920	Se promulga la Ley ferroviaria y se establece la junta nacional de mediación con competencia industrial.
1920	Se crea Jewish conciliation board (Fundado por la comunidad judía)
1937	Hugo MacIsaac crea el servicio de mediación y conciliación familiar.
1947	Se constituye el Servicio Federal de Mediación y Conciliación (Área industria).
1971	James Coogler funda el primer Centro de Mediación.
1973	Se crea la Asociación de Profesionales en la Resolución de Disputas y el Centro para la Resolución de Disputas.
1980	Se convierte en ley Federal el acta de resolución de disputas y consecuente a este acto, se crea un programa dentro del Departamento de justicia, junto al Centro de información y Comité asesor financiero, todo en pro de la implementación de los medios alternos de solución de conflicto.

Fuente: (Cabello Tijerina, 2012) Tabla: Elaboración propia 2020

De acuerdo con Miranzo (2010), Estados Unidos puede ser considerado el país en donde se oferta el primer servicio de medición a nivel mundial. En la tabla 3 se puede apreciar que la mediación en este país fue utilizada desde diferentes competencias y diversos tipos de conflictos, entre los que se encuentran; los conflictos de índole industrial ferroviarios, conflictos de inmigración e interculturales, los conflictos laborales y familiares.

Se puede concluir que a partir de esta serie de acontecimientos se institucionaliza el uso de la mediación como un método de resolución de conflictos y consecuentemente se viraliza y se extiende a los demás países del mundo.

2.3. Concepto de mediación

El origen etimológico del vocablo mediación, es señalado por el *Dictionnaire etymologique de la langue latine*, en donde se expresa el significado de la mediación desde un adjetivo que posee tres terminaciones “medius, -a, -um”, que se descifra como lo que se encuentra en medio, al intermediario a lo que está en medio en sentido local y temporal, y por consiguiente también en sentido moral, a lo que no se inclina ni a un lado ni al otro, a lo indiferente a lo indeterminado (Puy Muños, 2007).

En los últimos 40 años la mediación se ha convertido en uno de los métodos alternos con mayor aceptación, de acuerdo con Sánchez (2015) esto se debe a dos factores primordiales; el primero radica en el crecimiento doctrinal y debate en torno a la figura de la mediación y el segundo por la expansión de su utilización que cada vez abarca una mayor diversidad de conflictos, que son gestionan por diferentes áreas y competencias.

Por lo referido es necesario plantear la definición de este método, con el propósito de indagar en las distintas corrientes que lo estudian. Los estudiosos de la mediación no establecen una conceptualización universal sobre el método, sin embargo, desde el punto de vista doctrinal se puede identificar cierta uniformidad en las definiciones. Para sustentar lo dicho se plantea la siguiente tabla ilustrativa:

Tabla 3:Definiciones doctrinales de la mediación

Mediación	
Jay Folger & Alison Taylor	<i>El proceso mediante el cual los participantes, junto con la asistencia de una persona o personas neutrales, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas, y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades (Carulla Benítez, 2001).</i>
Cristopher Moore	<i>La mediación es la intervención en una disputa o negociación, de un tercero aceptable, imparcial y neutral que carece de un poder autorizado de decisión para ayudar a las partes en una disputa a alcanzar voluntariamente su propio arreglo mutuamente aceptable (Cabello Tijerina, 2012).</i>
Jean François Six	<i>Acción realizada por un tercero, entre dos personas o grupos de personas que consienten libremente y participan a quien le corresponderá la decisión final, destinada a hacer nacer o renacer entre ellos relaciones nuevas, o evitar o sanar relaciones perturbadas (Perez Crespo, 2002).</i>
Gladys Álvarez	<i>La mediación es un procedimiento colaborativo en el cual las partes encuentran un punto de armonía de forma cooperativa, lo cual genera elecciones voluntarias e informadas que se traducen en fórmulas de arreglo que trascienden el nivel de la disputa (Cabello Tijerina, 2012) .</i>
Trinidad Bernal Samper	<i>La mediación se trata de un sistema que permite al individuo gestionar de forma más adaptativa sus emociones, consiguiendo un mejor control de éstas e incluso su redefinición, resultando, por tanto, un sistema que reconoce las necesidades del individuo (Villagrasa Alcaide, Soria Verde, & Armadans, 2008).</i>
Carlos Villagrasa	<i>La mediación no sólo es una alternativa en la resolución de conflictos, sino además un procedimiento en el que se acentúa la responsabilidad de las personas en la solución de sus controversias, a la vez que puede tener un rol esencial en cuanto a la prevención y al abordaje de los conflictos, máxime cuando se detecta que el actual sistema judicial no tiene recursos para resolver determinados</i>

Los tres primeros autores que refieren la tabla 4 —Folger, Taylor & Six—, definen a la mediación de acuerdo con las visiones jurídicas formalistas y positivistas (Puy Muños, 2007). Estas tres definiciones descriptivas contienen elementos que se inclinan hacia al protagonismo del mediador en el proceso, entre ellos destacan; “*asistencia de una persona o personas neutrales*”, “*intervención en una disputa o negociación, de un tercero aceptable, imparcial y neutral*”, “*Acción realizada por un tercero, entre dos personas o grupos de personas*”

Por otra parte, los autores Alvares, Bernal & Villagrasa de acuerdo con Cabello (2012) plantean una conceptualización de la mediación dirigida al protagonismo que ejercen las partes. Estas definiciones según Puy (2007) pertenecen a visiones jurídicas realistas y iusnaturalistas, en las cuales predominan características como; “es un procedimiento colaborativo en el cual las partes encuentran un punto de armonía de forma cooperativa”, “se trata de un sistema que permite al individuo gestionar de forma más adaptativa sus emociones, consiguiendo un mejor control de éstas e incluso su redefinición”, “es un procedimiento en el que se acentúa la responsabilidad de las personas en la solución de sus controversias”.

Habiendo analizado los conceptos doctrinales desde los enfoques en donde el protagonismo recae en un tercero componedor o se centra en las partes involucradas, es preciso hacer mención de algunos autores que armonizan estos dos posicionamientos doctrinales. Uno de ellos es Vinyamata (2003), quien plantea a la mediación como un proceso donde se establece la comunicación entre las partes que acuden ante un mediador imparcial, quien se encargara que las personas involucradas en la disputa, puedan congraciarse un acuerdo y a consecuencia puedan reconstruir una buena relación, dejando atrás el conflicto.

También encontramos la definición de Redorta (2013) quien sitúa a la mediación como un proceso de desbloqueo del conflicto, por medio de la participación de un tercero que se centra en la capacidad de las partes para encontrar la solución de sus dificultades.

Por último, encontramos la definición planteada por Cabello (2012), en donde delimita a la mediación como un método que fomenta la transformación pacífica de los conflictos, sustentado en un proceso comunicacional en el que intercede una tercera persona denominada mediador, quien es el encargado de dirigir, ayudar y orientar a los involucrados, con el fin de que colaboren entre sí para lograr el fortalecimiento del tejido de la cohesión social y a la instauración de una cultura de paz.

Por tanto, se puede mencionar que no es sencillo definir un concepto universal de mediación, analizado desde el punto de vista doctrinal, de acuerdo con Boque (2006) las principales dificultades que se presentan para realizar esta acción son:

- ✓ Se analiza desde un discurso teórico complejo
- ✓ Su origen puede presentarse desde diferentes escenarios o disciplinas discrepantes
- ✓ Se trata de un proceso que presenta prácticas inconexas
- ✓ En algunos textos sobre mediación no siempre se menciona de manera explícita la definición del fenómeno

Para concluir con este apartado, se define una propuesta propia del concepto de mediación que consiste en lo siguiente: La mediación es un método por medio del cual dos individuos que se encuentran inmersos en un conflicto acuden y solicitan de manera voluntaria que una tercera persona con características de neutralidad e imparcialidad intervenga, con el fin de que esta facilite la comunicación entre las partes y de esta manera se transforme y se dirima el conflicto.

2.4. Características de la mediación

Las características de la mediación están basadas en sus rasgos distintivos y beneficios, en muchas ocasiones suelen ser confundidas con los principios universales que rigen a los Masc. De acuerdo con Gorjón y Sánchez (2015) las características racionales e instrumentales de la mediación están plenamente vinculadas con su finalidad, de las cuales mencionan:

Ilustración 1: Características racionales e instrumentales de la mediación



Fuente: Elaboración propia.

a) Multidisciplinaria

Se caracteriza por interrelacionarse con diversas ramas del conocimiento con el propósito de dar solución al conflicto. Por ejemplo, en un proceso de mediación se manifiestan diferentes disciplinas, como los son; el derecho, el trabajo social, la psicología, la sociología entre otras .

b) Ecléctica

En la mediación se adoptan diferentes modelos, técnicas y estrategias, con la finalidad de conducir a las partes hacia un acuerdo, esta característica también está relacionada a la negociación y a los procesos comunicacionales que interactúan en ella.

c) Ecuménica

El proceso de mediación se caracteriza por ser un método de uso mundial que goza de homogeneidad y puede ser aplicado en cualquier tipo de conflicto, si así lo permitiere la legislación de cada país.

d) Multidimensional

Esta característica se basa la óptica o dimensiones con las cuales se pueden analizar la solución del conflicto. Para poder obtener diferentes dimensiones, primero se debe de determinar los elementos que generan el conflicto y categorizar la tipología del mismo.

e) Utilitarista

La mediación es una acción que concuerda con la corriente utilitarista del siglo XVIII, la cual plantea una filosofía enmarcada a los efectos de una acción que produce felicidad y bienestar a un número alto de individuos involucrados.

f) Disruptiva

Esta característica se relaciona con la innovación o la nueva modalidad de acceder a la justicia de una forma expedita. Los efectos de la mediación generan una mayor equidad en la solución de los conflictos, comparados a los efectos que generan las sentencias dictadas por los tribunales que en muy pocas ocasiones ponen fin al conflicto.

g) Resiliente

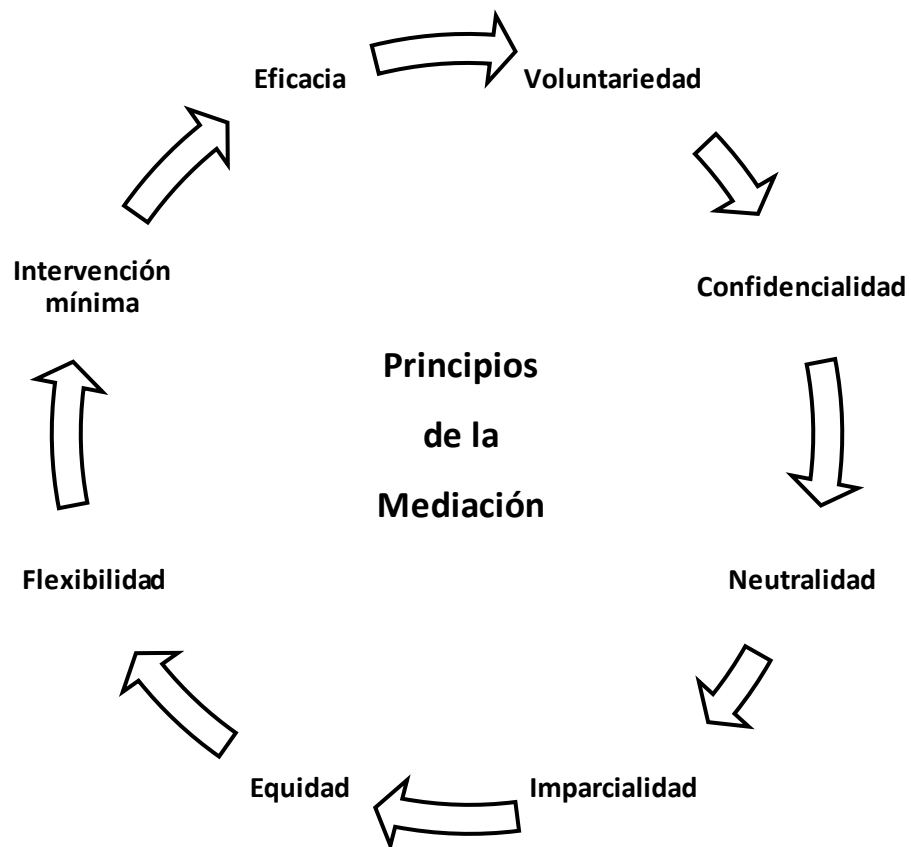
Es una característica que es derivada de los efectos de la mediación, ya que se materializa con la adaptabilidad de las circunstancias en donde es aplicada.

En conclusión, un proceso de mediación contiene una serie de características, en las cuales se debe de tomar en cuenta factores relacionados al actuar de las partes y del tercero compondor.

Principios de la mediación

La mediación también se caracteriza en estar compuesta por varios principios reconocidos universalmente, de acuerdo con Sánchez (2015) los principios de mayor relevancia son:

Ilustración 2: Principios universales de la mediación.



Fuente: Elaboración propia.

a) Voluntariedad

Es considerada una de las principales características que ha contribuido a difundir y visibilizar la implementación del método de mediación. Su utilización se puede detectar en dos momentos, el primero se da cuando las partes acuden de su libre y espontanea voluntad al proceso de mediación, posterior en un segundo momento las partes serán libres de abandonar en cualquier estado del proceso la mediación (Sanchez , 2015).

Por otra parte, la voluntariedad para acudir al proceso de mediación puede desaparecer en caso en que la legislación del país plantee la realización del trámite de mediación como requisito previo a entablar una demanda en la vía judicial, tal como son casos de Nicaragua, Argentina y España.

El nuevo Código de Procesal Civil de Nicaragua —CPCN— institucionaliza como requisito de admisibilidad la realización de un trámite de mediación de previo a dar inicio a cualquier trámite judicial en la vía civil, de acuerdo con Castellón Tiffer el (2017) el propósito de esta imposición tiene por finalidad visibilizar a la mediación y recordar a la sociedad que la vía judicial no es el único medio por medio del cual se pueden resolver sus conflictos.

b) Confidencialidad

Este principio está dirigido a la obligación contractual o no contractual que tienen los involucrados en una mediación. Los abogados, las partes, el mediador y la autoridad judicial en su caso —mediación judicial— estarán limitados en no divulgar la información que se comparta dentro de cualquier fase o sesión de la mediación. En distintos ámbitos jurídicos es común que al iniciar el proceso de mediación se firme un convenio de confidencialidad, estos acuerdos contribuyen al fortalecimiento de la norma, o en su caso, sustituyen su ausencia, con esta acción el mediador da garantías de no violar el principio antes descrito.

c) Neutralidad

Ser neutral representa que el mediador no se incline por ninguno de los involucrados en el conflicto, no obstante, este principio resulta ser equiparable en muchas ocasiones con la imparcialidad, misma que en muchas veces está dirigida a la autoridad o juzgador. Para Duglas

quien es citado por Sánchez (2015), los mediadores en la práctica valoran que la neutralidad es un principio que cabe en la mediación, en vista que consideran tanto a la disputa y el arreglo como factores inherentes a las partes y no precisamente propios, sin embargo, es evidente que existe cierta influencia ejercida por el mediador en el proceso (pág. 58).

d) Imparcialidad

El mediador no puede tener favoritismo por los mediados y debe de actuar de manera equitativa en la conducción del proceso. Esta totalmente prohibido las alianzas entre el mediador y cualquiera de los dos partes (Díaz Alvarez, 2016).

e) Equidad

Los mediadores deben de garantizar la igualdad de oportunidades y la comunicación empática y efectiva entre los involucrados en el proceso de mediación (Cabello Tijerina, 2012)

f) Flexibilidad

La mediación para Suarez (1996), se trata del más formal de los procedimientos informales, sin embargo, es más informal que los procedimientos formales en la solución de los conflictos. Esto quiere decir el referido método permite al mediador adecuarse a las necesidades de las partes, lo cual da como resultado que cada proceso de mediación sea diferente.

g) Intervención mínima

Este principio tiene una estrecha relación con la naturaleza autocompositiva del método de mediación. Su objetivo principal se basa en que el mediador participe lo menos posible en la solución de la disputa, con la finalidad que las partes desarrollen el protagonismo de la mediación, esto último no inhibe al mediador de tomar el hilo conductor del proceso (Sanchez , 2015).

h) Eficacia

El mediador debe de garantizar que las técnicas o estrategias aplicadas en la mediación sean las adecuadas, de igual forma estas herramientas deben de cumplir con las exigencias que plantean los participantes dentro del conflicto. En el caso que una técnica sea mal empleada, de inmediato el mediador debe sustituirla.

En conclusión, estos principios son considerados los cimientos que delimitan el actuar de los mediadores de cara a sus intervenciones, generando así efectos positivos que contribuyen a respetar las garantías de las partes en el proceso de mediación.

2.5. Fortalezas de la mediación

Existen muchos autores que plantean sus consideraciones con respecto a las ventajas que posee la mediación, es imprescindible al mencionar las características del método, el no comentar cuáles son sus fortalezas en comparación con otros métodos u otros sistemas que dinamizan la solución de los conflictos y el acceso a la justicia.

La mediación para Gorjón & Sáenz (2009) posee las siguientes ventajas:

- ✓ Las partes desarrollan la capacidad de solucionar conflictos a futuros, ya que el proceso de mediación genera un aprendizaje.
- ✓ Fomenta la cooperación entre las partes.
- ✓ Genera un menor desgaste psicológico en comparación al estrés y los problemas emocionales que causa mitigar los conflictos en la vía judicial.
- ✓ Preserva las relaciones entre las partes.
- ✓ Armoniza la convivencia ya que proporciona una salida positiva al conflicto.
- ✓ Reduce costos y pérdida de tiempo.
- ✓ Fomenta el protagonismo y la responsabilidad de las partes.
- ✓ Contribuye a la descongestión de los sistemas judiciales.
- ✓ Maneja el conflicto como fuente generadora de una transformación del crecimiento personal para las partes.

Estas son algunas de las fortalezas que posee la mediación en donde claramente se aprecia los beneficio que brinda a las partes involucradas en las disputas. Por otra parte, Serrano (2017) plantea algunas ventajas que tiene la mediación en comparación del tradicional sistema adversarial:

Tabla 4: Comparación "Mediación vs Sistema adversarial"

Ámbito de aplicación	Objeto de solución	Criterio de solución	Atmosfera no adversarial	Orientación del conflicto	Control del proceso
Judicial	Soluciona pretensiones, exigencias y actos procesales.	Interpreta y aplica el derecho	Existe confrontación	Se enfatiza en la discusión de hechos pasados en búsqueda de consecuencias jurídicas.	Se triangula en un entorno vertical donde el Juez es la autoridad.
Mediación	Resuelve problemas, dirime el conflicto.	Es flexible utiliza otros criterios de solución.	Fomenta el arreglo amigable.	Reconoce el dialogo sobre los hechos y proporciona soluciones.	Hay un dialogo horizontal entre el mediador y las partes

Fuente: (Serrano Gonzales, 2017)

También se debe de tomar en cuenta que en muchos países se establece la figura de la mediación intrajudicial. Este proceso en muchas ocasiones puede ser tildado como una agravante ante los principios universales que corresponde a la imparcialidad, confidencialidad y neutralidad. Lo antes dicho se relaciona a la crítica en donde el Juez no puede ser mediador y administrar justicia en un solo proceso, misma que ataca a la judicialización de la mediación.

Por otra parte, la mediación posee algunas características que la diferencian de otros métodos alternos como lo son; la negociación, el arbitraje y la conciliación. Dicho lo anterior en la

siguiente tabla se ilustrará el grado de participación que tiene el tercero, en los MASC antes referidos:

Tabla 5: Métodos alternos y grado de participación del tercero

Método Alternativo	Intervención del tercero
Negociación	Participación nula —Maxime que cuente con las facultades legales necesarias—
Mediación	Facilitador de la comunicación
Conciliación	Facilita la comunicación y formula propuestas para el arreglo
Arbitraje	Decide el litigio y ejecuta su decisión

Fuente: (Tamez Gonzalez, Montalvo Herrera, Leyva Cordero, & Hernandez Paz, 2018)

De acuerdo con la tabla 6, en la negociación las partes controlan el proceso, en cambio en el arbitraje las partes designan a un tercero que se encargara en dictar un laudo fundamentado en las reglas impuestas por las partes de cara al proceso.

En cuanto a la conciliación y la mediación, Gorjón & Sánchez (2015) sostienen que son mecanismos similares sin embargo, otros autores establecen diferencias basadas en la función o el enfoque que tiene el facilitador o el conciliador al momento de llevar a cabo el proceso de negociación, sustentando que el conciliador debe de tener experiencia en el manejo y gestión del conflicto y debe cumplir con una serie de requisitos que la ley le designa, por otra parte se plantea que el mediador no debe de tener amplios conocimientos para ser parte en una mediación.

Por lo tanto, habiendo mencionado las ventajas de la mediación en cuanto a la vía judicial y las características especiales que posee de cara a los demás MASC, se puede concluir que la mediación es el método que brinda el protagonismo a las partes, quienes son auxiliadas por un tercero que ejerce una serie de técnicas y estrategias con la finalidad de alcanzar un acuerdo.

2.6. Clases de mediación

En este capítulo se ha venido analizado a la mediación desde su origen, conceptualización, características y principios, por ende, es fundamental determinar las clases de mediación que existen y consecuentemente definir sus tipos. Existen muchos autores que plantean diferentes tipos y clases de mediación, entre ellos están Gorjón & Soria quienes son citados por Cabello (2012), donde plantean la siguiente clasificación de las clases de mediación:

- a) Obligatoria u oficial: Esta clase de mediación opera cuando existe una normativa o disposición legal que establece la obligatoriedad del método como un requisito de procedibilidad.
- b) Voluntaria o privada: Esta relacionado directamente con el principio universal de la voluntariedad que tienen las partes en acudir a un centro privado o público por sus propios medios, con el fin de participar en un trámite de mediación.
- c) Operativa: Esta es una disposición que surge cuando la norma confiere a la parte afectada la alternativa de someter su conflicto a mediación, es decir esta disposición solo se brinda al autor.
- d) De acuerdo con su ubicación institucional: Se refiere a la mediación que se da dentro del proceso judicial ya sea al inicio o en cualquier momento en que las partes lo soliciten o cuando la mediación se da fuera del proceso judicial —Centros privados—
- e) De acuerdo con la titularidad del servicio: Deviene de la naturaleza del servicio ofertado, el cual puede ser público o privado dependiendo de la institución.
- f) De acuerdo con las/los mediadores participantes: Cuando la mediación es realizada por un solo mediador en presencia de las partes o existe un grupo de mediadores involucrados en el proceso, lo que es conocido como co-mediación.
- g) De acuerdo con su enfoque: Esta relacionado con la orientación de la mediación ya que esta puede poseer un enfoque jurídico o terapéutico.

2.7. Tipos de mediación

A como ya se hizo mención, la mediación posee una característica que amplía su tipología, se trata de la multidisciplinariedad. Esta característica sitúa a la mediación como método que puede ser utilizado por diversas disciplinas en diferentes entornos. En este sentido, la diversidad de conflictos representa otro factor primordial que amplía la clasificación de los tipos de mediación.

Por tanto, se puede decir que los principales tipos de mediación que predominan son:

✓ Mediación Penal

Se trata de un proceso que permite a la víctima y el ofensor comunicarse, por medio de la participación activa, con el fin de consensuar las opciones para solucionar las resultas de un delito, todo esto con la colaboración de un tercero denominado mediador. Desde un enfoque aplicado la mediación penal tiene como propósito fundamental alcanzar la reparación del daño causado al ofendido y de esta manera resolver el conflicto desde una perspectiva equilibrada a los intereses de ambos involucrados (Diaz Alvarez, 2016)

✓ Mediación comunitaria:

Este tipo de mediación está dirigida a mantener la convivencia de la comunidad en donde este situado el centro. La mediación comunitaria refuerza el ejercicio de la ciudadanía, entendiendo a esta como la relación funcional entre la identidad, pertenencia, deberes y derechos, en contrario con una situación de orden jurídico-administrativa ligada a la providencia (Gorjon Gomez & Saenz Lopez, 2009)

✓ Mediación Laboral y organizacional:

Es la que se oferta a las personas que se encuentran dentro de una organización, como la mejor manera de resolver sus conflictos en comparación a los litigios judiciales. Uno de los requisitos

que garantiza el éxito de esta práctica, radica en que los directivos de las organizaciones entiendan los beneficios y el valor de la mediación laboral (Perez Jimenez, 2016) .

De acuerdo con Diaz (2016) la mediación laboral se puede distinguir en tres tipos:

- 1) La mediación por programación: Son utilizadas como un mecanismo resolutivo para atender las demandas de los trabajadores. Este tipo de mediación es planificada de manera interna por los directivos.
- 2) La mediación reactiva: Es utilizada en situaciones de emergencia.
- 3) A petición de partes: Da inicio cuando cualquiera de las partes realiza una solicitud por escrito ante los servicios de mediación laboral.

✓ Mediación familiar:

Es utilizada para aliviar a las familias de sus problemas, fomentando las relaciones constructivas con un enfoque de preparar a las partes frente a sus conflictos futuros con una perspectiva positiva (Perez Jimenez, 2016).

✓ Mediación escolar:

De acuerdo con Villaecusa quien es citado por Vásquez (2012), la mediación escolar es un procedimiento que puede ser utilizado para prevenir los conflictos o dar solución a los mismos, se caracteriza por transmitir valores como el dialogo, la cooperación y el respeto; beneficia al desarrollo personal y social al poner en juego la capacidad, comprensión, empatía, comunicación y auto regulación.

✓ Mediación intercultural o multicultural:

Este método se da en países donde interactúan diferentes culturas, su principal fuente son los conflictos generados entre los migrantes y nativos u originarios del lugar (Cabello Tijerina, 2012).

CAPITULO 3. EFICACIA DEL MEDIADOR

3.1. Definición y profesionalización del mediador

Cuando se habla del significado de ¿Qué es un mediador? Gorjón & Sánchez (2015) plantean que, la doctrina siempre se refiere al mediador por sus características, competencias, habilidades, deberes y obligaciones que surgen hacia las partes o en dirección al procedimiento. Los autores sostienen que en México existen más de 20 leyes que no concuerdan en la denominación de la figura del mediador, algunas lo definen como un especialista, auxiliar, prestador de servicios, tercero imparcial o facilitador que es la denominación adoptada recientemente.

Muchas de las definiciones doctrinales no se centran en la naturaleza asertiva de lo que es la denominación de un mediador como profesional, en su mayoría de concepciones la figura del mediador se estudia desde sus principales características y funciones.

Saliendo de este esquema tradicional Marques (2013) señala que, el mediador debe ser considerado un profesional especializado de la solución de controversias y debe de contar con una formación adecuada, en donde se le inculque el dominio de las técnicas o modelos específicos de mediación. De esta manera el mediador debe de distinguir de otras profesiones como los son los abogados, el juez o cualquier otro profesionista a fin a la resolución de conflictos. Esta autora ha resaltado que existen riesgos innumerables al permitir que mediadores sin práctica, formación o entrenamiento ejerzan la mediación ya que a consecuencia de esto se puede producir un descontento del público que conlleve a la idea generalizada de que la mediación corresponde a una segunda clase de la justicia.

Para Hernández (2016) el mediador es un individuo que se coloca al servicio de otras personas para ayudarlas a resolver un conflicto, con el propósito de dar cumplimiento a esa condición de paz, es preciso que el mediador posea la calidad de un experto en la materia y domine la implementación de las técnicas de comunicación empleadas en los procesos de resolución de conflictos.

De acuerdo con Iglesias (2018) los siguientes autores son algunos de los principales expertos que han abordado las definiciones más relevantes en cuanto a la conceptualización de lo que es un mediador:

Tabla 6: Conceptualización del mediador

Autores	Definiciones
James Stulberg (1981)	El mediador carece de autoridad para imponer una disposición a las partes, no está facultado de amenazar a los mediados con un fallo.
Cristopher Moore (1995)	Se trata de un tercero que adopta un comportamiento imparcial y sostiene una relación neutral con los individuos en disputa. La autoridad que ejerce corresponde a la capacidad de persuadir y dirigir a las partes hacia el acuerdo.
Leticia García Villalengua (2003)	El profesional de la mediación debe de contribuir con los mediados a no apegarse de rígidas posiciones que los comprometen con la disputa, con el fin de llevar la disputa a otro ángulo en donde las necesidades sean prioridad y las posiciones sean parte del pasado.
Carlos Guillen Gestoso (2004)	Ser mediador no se trata de ser arbitro, puesto que el mediador no decide, ni asesora e igual no ejerce ningún tipo de terapia sobre los mediados. También no está en sus facultades dotar a las autoridades competentes de los detalles y conversaciones mantenidas, ya que esto afectaría la comunicación entre las partes.
María P. García Longoria Serrano & Antonia Sánchez Uríos (2004)	El mediador tiene como labor principal aplicar algunas técnicas especiales con el único fin de transformar la disputa y orientarla hacia la resolución de esta.
John M. Haynes (Haynes, 2012)	Este autor plantea que el mediador es responsable y dirige el mantenimiento del proceso, aunque es muy común que los clientes quieran desplazar al mediador en la gestión de la negociación y ubicarlo en otros

roles. Otra de sus funciones es ayudar con el entendimiento de lo que se puede mediar o no.

Fuente: (Iglesias Ortuño, 2018) Tabla: Elaboración propia 2020

En cuanto a la profesionalización del mediador hay que recalcar que es un error muy común pensar que el ser mediador es un oficio cualquiera que se puede llevar a cabo con el apoyo de un manual. Al respecto Gladwell (2008) menciona, que un experto requiere los siguientes números de horas para consolidarse como un perito especializado:

Tabla 7: Distribución de tiempo para consolidarse como experto

Horas practicas	Horas al día	Años Trascurridos
10,000 horas	12 horas diarias	½ años
	6 horas diarias	5 años
	3 horas diarias	10 años
	½ horas diarias	20 años

Fuente: (Gladwell, 2008) Tabla: Elaboración propia 2020

El referido actor plantea que los hombres y mujeres que ejercen una labor fuera de lo ordinario, con el ánimo de perseguir el éxito en sus actividades, de acuerdo con la escala de Mozart, estos no deben de ser un genio nato, sino que deben contener una mezcla de habilidades, suerte y sobre todo eso debe prevalecer prominente una voluntad de esfuerzo por parte del individuo. Ahora bien, hay que expresar que los mecanismos comunes dirigidos a la formación de los mediadores se enfrasan en diplomados teóricos-prácticos que desarrollan competencias básicas y conocimientos especializados en las destrezas necesarias para ejecutar una mediación, de acuerdo con Pérez (2014) estos cursos contienen un número entre 190 a 200 horas y en el caso de una maestría 1,500 horas.

En conclusión, toda esta preparación académica antes mencionada se encuentra alejada de cumplir los criterios establecidos por Gladwell —10,000 horas— encaminados a cumplir los

requerimientos para constituirse en un experto, sin embargo, esto no quiere decir que las opciones académicas no constituyan al mediador como un profesionalista.

Lo anterior quiere decir que al igual que sucede con otras profesiones la credibilidad y el éxito de la mediación, estarán delimitados en su gran mayoría por la apropiada formación y el acceso a quienes desempeñan esta virtuosa labor (Martin Diz, 2010). Partiendo de que el conocimiento profesional es considerado un conocimiento experto en un ámbito técnico y científico que tiene por finalidad abordar y proponer soluciones a las problemáticas que presenta la sociedad (Benavides Martinez , 2013). Se puede concretar que por la interacción actual de los mediadores en lo que respecta a su formación especializada, generación de teorías, su contribución a la ciencia y además de su aporte a la sociedad en la resolución de conflictos. El mediador debe de ser considerado una profesionalista que alberga todos los requerimientos que esta conceptualización plantea.

3.2. Tipos de mediadores

De acuerdo con Salcedo & Jennings (2016) existen diversos tipos de mediadores en vista que, el proceso de mediación se basa en las practicas sociales y culturales del contexto que lo originan. Dado a lo referido se desarrollará los 4 tipos fundamentales que corresponde a:

1. El mediador independiente

Este tipo de mediador se apega al modelo norteamericano, ya que se caracteriza por ser neutral e imparcial frente a la disputa, partes y sus resultados, de igual forma se trata de un profesional preparado que adopta un estilo que varía entre no directivo a directivo.

2. El mediador de redes sociales

Se trata de un mediador que toma como base diferentes modelos no occidentales. Es muy común situarlo en sociedades tradicionales o indígenas, también se caracteriza por ser de avanzada edad y poseer el liderazgo y respeto de la comunidad donde habita. Su objetivo

primordial es garantizar la armonía y las relaciones de su comunidad, teniendo como base las costumbre y tradiciones culturales.

3. El mediador administrativo-gerencial

Pertenece a un grupo organizacional en muchas ocasiones funge como director, sus principales funciones están centradas en la gestión o liderazgo. La relación que tiene con las partes se origina en la subordinación jerárquica.

4. El mediador de interés

Posee un estilo altamente directivo que puede en algunas ocasiones volverlo coercitivo, uno de sus principales objetivos es manejar los conflictos y ejercer la mitigación de los mismos, su enfoque se basa en lo ideológico y lo político. Cabe recalcar que no posee una actitud neutral o imparcial.

3.3. Perfil del mediador y sus competencias

La profesionalización de la mediación y su desarrollo emergente como disciplina, trae consecuentemente definir o aparejar el desarrollo del perfil profesional del mediador. Iglesias (2018) indica que en España la mediación está experimentando un gran desarrollo, con la afiliación de los métodos de resolución de conflictos en programas académicos con enfoque social y jurídico, además de su alcance en los poderes Ejecutivo, Legislativo y judicial. La referida circunstancia da apertura a una nueva área de ejercicio profesional lo que obliga a los profesionistas en ampliar sus competencias en perspectiva a este nuevo espacio de oportunidad. La autora plantea que, el progreso legislativo y profesional de los MASC no ha crecido paralelamente con la producción científica y la valoración de la validez de la intervención profesional en la materia, a consecuencia de esto los operadores de la mediación aun no cuentan con directrices específicas en cuanto al perfil que debe de tener un mediador y cuáles son sus competencias.

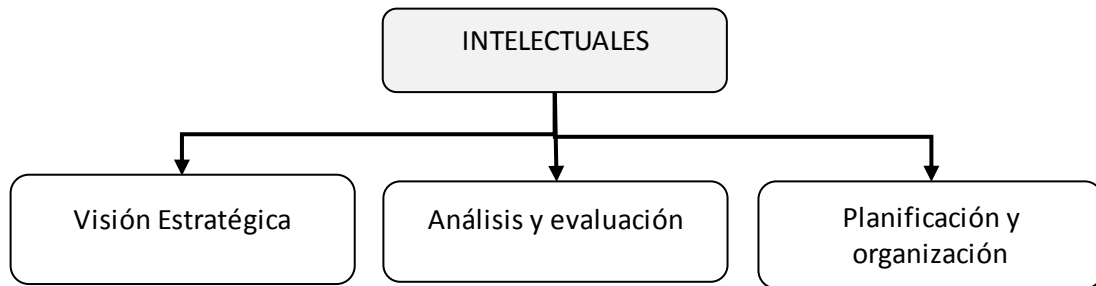
Por otra parte, Arguin (2010) propone que existe una amplia doctrina en cuanto a la conceptualización de cuál es el perfil de un mediador, esta gran diversidad de teorías y modelos se consideran como una dificultad para determinar cuál es el perfil idóneo. Es por esta razón que este autor toma como base las competencias y habilidades que albergan los programas de formación y sus perfiles de egreso. De acuerdo con anterior el perfil y las competencias que debe de cumplir son la siguientes:

- ✓ El egresado puede distinguir los diversos modelos de mediación y conciliación.
- ✓ Manejan las diferentes técnicas que plantean los modelos de negociación.
- ✓ Comprende y detecta cuales son las materias propensas donde puede aplicar la mediación.
- ✓ Tienen la capacidad de reestructurar el proceso de comunicación entre las partes aplicando las diferentes técnicas que existen.
- ✓ Analizan e identifican las distintas fases del procedimiento partiendo desde el inicio del del proceso hasta su finalización.
- ✓ Desarrollan la comprensión de la historia del conflicto que le plantean e identifican si es óptimo iniciar con el proceso de mediación.
- ✓ Conocen las técnicas de escucha activa, parafraseo, lluvia de ideas, reencuadre, preguntas abiertas y cerradas, agente de realidad entre otras.
- ✓ Poseen la habilidad de concretar en un acuerdo o convenio las pretensiones acordadas mutuamente por las partes y además se cercioran de que esta se encuentre satisfechas.

Todo lo anterior está dirigido al perfil de egreso que posee un mediador al culminar sus estudios conforme a un programa académico, sin embargo, todas estas habilidades también son planteadas por otros autores como competencias. Al respecto Diego & Guillen citados Iglesias (2018) afirman que la mediación opera en un amplio campo interdisciplinar, circunstancia que la favorece ya que cuenta con diferentes aportaciones. Los autores señalan que, para tener garantía del éxito en la mediación, los profesionales deben de manejar un visión amplio del conflicto y además tienen poseer una formación en las áreas relacionadas a la sociología, Derecho, trabajo social o la psicología social.

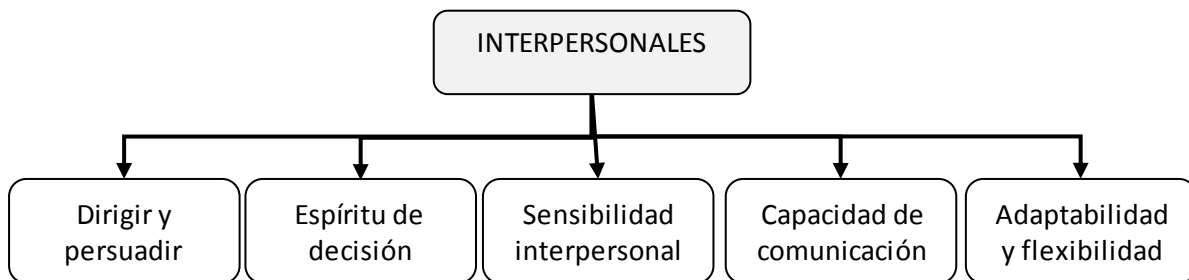
En este apartado se mostrarán algunas competencias señaladas por De Diego & Guillen (2008) en donde se muestran las competencias profesionales del mediador:

Ilustración 3: Competencias Intelectuales del mediador



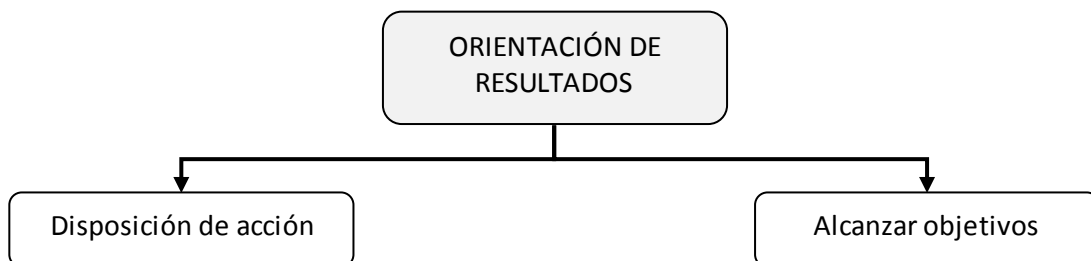
Fuente: Elaboración propia a partir de Diego & Guillen (2008)

Ilustración 4: Competencias Interpersonales del mediador



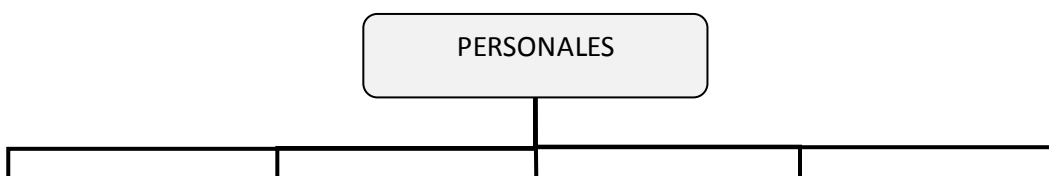
Fuente: Elaboración propia a partir de Diego & Guillen (2008)

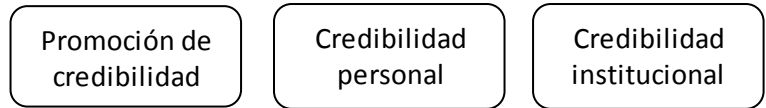
Ilustración 5: Competencias del mediador Orientación de resultados



Fuente: Elaboración propia a partir de Diego & Guillen (2008)

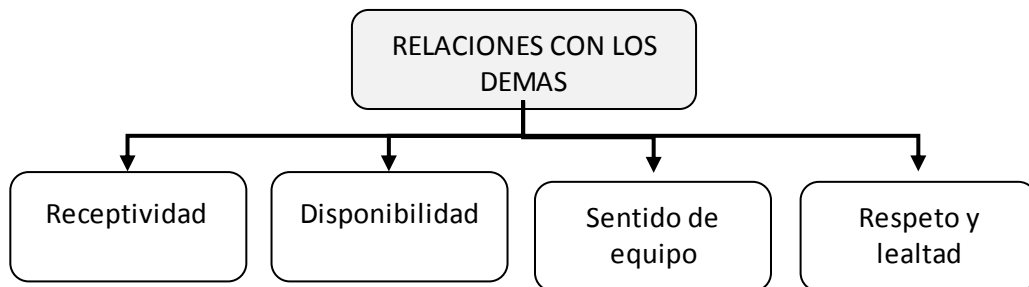
Ilustración 6: Competencias personales del mediador





Fuente: Elaboración propia a partir de Diego & Guillen (2008)

Ilustración 7: Competencias del mediador Relaciones con los demás



Fuente: Elaboración propia a partir de Diego & Guillen (2008)

Ilustración 8: Competencias del mediador comportamiento organizativo



Fuente: Elaboración propia a partir de Diego & Guillen (2008)

Esta clasificación y subclasificación de las competencias propuesta por Diego & Guillen (2008), se sustentan en seis categorías que corresponden a la siguiente definición:

- a) Las competencias intelectuales están enfocadas en la visión estratégica que se relaciona a la comprensión de los objetivos; el análisis de evaluación que se sustenta en la capacidad y la valoración situacional del mediador con respecto a las circunstancias que se presentan en el conflicto y por último la organización y planificación que a través de los objetivos operativos permiten alcanzar las metas organizativas.
- b) En cuanto a las competencias interpersonales existe una variedad de capacidades tales como: La adaptabilidad y flexibilidad que está relacionada con el uso de las nuevas tendencias, tecnologías y los nuevos tipos de conflictos que se someten a los nuevos modelos de resolución; en este mismo sentido se menciona al espíritu de decisión que sucinta el desarrollar de la capacidad de la toma de decisiones que aporta a la realización de los objetivos compartidos. Ahora bien, es importante mencionar la habilidad de dirigir y persuadir del mediador, sin perder la imparcialidad y neutralidad que le caracteriza; por último, se encuentra el entendimiento del lenguaje verbal y no verbal, mismo que es considerado una competencia fundamental en la comunicación.
- c) Existe una competencia que esta enlazada con la capacidad que debe poseer un mediador para alcanzar los objetivos propuestos con orientación en los resultados, esto quiere decir que el papel del tercero debe estar orientado en moderar las tareas encomendadas y no ejecutarlas, en vista que esta acción les corresponde a las partes.
- d) Las competencias personales están dirigidas más al "yo", esto quiere decir que el mediador debe de tener dominio de sí mismo que no es más que una facultad de autocontrol de las emociones e impulsos, por otra parte, debe de creer en sí mismo y promocionarlo ante las partes ya que el proceso y el tercero deben de generar confianza para resolver la disputa. También el mediador debe de observar los problemas de las partes de forma positiva, esto implica detectar la oportunidad que deviene de la transformación del conflicto. Por último, el tercero debe contener una credibilidad institucional aludiendo a la institución que lo emplea.

- e) Otra de las competencias mencionadas por los autores se enfoca con las relaciones personales que se encuentran compuestas por la disponibilidad de asumir nuevos retos, la receptividad o escucha activa, el trabajo en equipo y los valores de respeto y la lealtad hacia las partes involucradas.
- f) Por última competencia Diego & Guillen (2008) mencionan al comportamiento organizativo que debe de manejar un mediador, relacionado a la capacidad de representación —tolerancia a la crítica— y la integración e inserción de ser aceptado y aceptar a los demás.

Por otro lado, es pertinente hacer énfasis a lo que afirma Hernández (2016), quien expresa que un mediador además de conocer su perfil, manejar la ley y estar claro de cuáles son sus competencias, también debe de conocer las siguientes teorías que son indispensables para mejorar su trabajo y expertis:

I. Teoría del conflicto

En el capítulo que antecede se menciona una serie de autores que sustentan esta teoría desde un punto de vista multidisciplinar, entre los ellos encontramos Otero, Mirazo, Calderón & Freund. Hernández (2016) continúa resaltando el papel del mediador quien es el que se encuentra en medio del conflicto ya que este tiene como objetivo principal mermar la lucha de los mediados y fomentar el entendimiento.

II. Negociación

Es importante saber que, al hablar de mediación, los profesionistas deben de manejar los diferentes modelos de negociación que existen. Si bien es cierto esta teoría alberga una gran diversidad de criterios, es deber del mediador identificar cuál de ellos es el más conveniente en dependencia del tipo de conflicto que se trate. La facultad negociadora del mediador puede estar enfocada en el ganar- ganar de las partes o resaltar que el proceso y las personas involucradas son más importantes que las cuestiones sustanciales de la mediación.

III. Programación neurolingüística —PNL—

Esta teoría trata de un estudio para entender cómo se organizan mentalmente las experiencias sensoriales, lingüísticas y emocionales de los individuos con base en su grado de influencia y comportamiento. Fundamentado en este modelo el mediador podrá percibir el sistema de representación sensorial de las personas con que se relaciona. La PNL permite entender que la mente no es una máquina de objetivos definidos como lo es una calculadora, por el contrario, el ser humano y su visión puede presentar programaciones indefinidas no predecibles lo que se asemeja más a un Ipad.

IV. Lenguaje persuasivo

Es considerada una herramienta poderosa dentro de la humanidad ya que el ser humano primero piensa y luego se comunica, lo que consagra a esta acción como la principal forma de comunicación. El mediador quien está inmerso en la disputa de manera neutral tiene la capacidad y los recursos lingüísticos que pueden despertar la empatía en los mediados. Esta teoría se encuentra enteramente ligada a las técnicas como los son el parafraseo, reencuadre y las preguntas. Es importante recalcar que el mediador también debe aprender analizar el lenguaje corporal y no verbal, en vista que las personas al no verbalizar sus expresiones dejan a la luz que existe una razón que les limita.

V. Neurociencias

Los mediadores deben de entender lo que ocurre cuando se activa una emoción que es resultado de un estímulo externo o de un pensamiento, de igual forma el tercero imparcial debe de tratar de comprender de manera general pero precisa el funcionamiento del cerebro humano. El mediador en su interacción con las personas comprende que lo que las define no son sus emociones o sus pensamientos ya que existe algo más profundo a eso, por ende, su trabajo es encontrar la parte consciente de los individuos.

VI. Inteligencia emocional

Esta corriente se trata de una capacidad importante en la vida de las personas, el autor se refiere en hacer coherente el instinto, la emoción y el pensamiento. La inteligencia emocional

puede ser utilizada por el mediador por medio de la formulación de preguntas, con la finalidad de ayudar a las partes a reflexionar sobre situaciones o hechos difíciles de asimilar o narrar, este tipo de teoría promueve que el mediador por medio de una técnica promueva que un individuo supere algunos escenarios complicados donde las emociones se encuantan expuestas.

3.4. Responsabilidades del mediador

De acuerdo con Cabello (2015) el mediador figura como el centro del procedimiento, esta acción trae como consecuencia una serie de responsabilidades y obligaciones como una condición sinequanon aparejada a la labor social, que cuenta con un perfil de relevancia técnica, humanístico y profesional.

Gorjón y Sánchez (2015) presentan un análisis sistemático relacionado a las obligaciones del mediador, los autores plantean que la Ley de nacional de mecanismos alternativos de solución de controversias en materia penal —LNMA SCMP— en su artículo 51 establece una taxonomía de dichas obligaciones. Los mediadores o prestadores de servicio de MASC deberán cumplir con los siguientes términos:

- Adquirir la certificación de mediador con base a las disposiciones estatales.
- Desarrollarse con respeto a las partes durante el proceso y velar por los derechos humanos.
- Actuar con inmediatez, eficacia, profesionalismo y transparencia de cara a los principios que rigen al proceso de mediación.
- Supervisar que no se afecten los derechos de terceros involucrados en las disputas — menores, incapaces—
- Abstenerse de participar en asuntos en los que se vea afectada su imparcialidad.
- Requerir a las partes la información necesaria e igual los medios de convicción que contribuyan con el acuerdo final.
- Asegurarse que los mediados comprendan el alcance del acuerdo, así como los deberes y obligaciones que devienen del mismo.

- Redactar el acuerdo con claridad con el propósito de que las partes entiendan cada uno de los puntos.
- No ser coercitivo con las partes ni obligarlas a pactar en contra de su voluntad.
- Verificar que los acuerdos pactados gocen del control de legalidad establecido por la ley.

3.5. Directrices para la eficacia de un mediador

De acuerdo con el Ex Secretario General de las Naciones Unidas Ban Ki-moon, el éxito y eficacia del proceso de mediación no se resume en nombrar a un tercero que contribuya a dirimir los conflictos entre las partes, más bien recomienda fomentar el apoyo político, técnico y financiero de las instituciones privadas y gubernamentales con el propósito de garantizar una paz duradera (Unidas, 2012)

Las Naciones Unidas (2012) creo una serie de directrices que tienen como propósito principal reforzar la profesionalidad y la credibilidad de las acciones relacionadas a la mediación en el mundo. Entre estas directrices encontramos los siguientes factores que contribuyen a la eficacia del mediador:

- En primer lugar, debe de existir la responsabilidad de las instituciones que se dedican a ejercer la mediación. Estas obligaciones están dirigidas en apoyar al mediador con un equipo integrado por diversos especialistas, en los cuales se encuentren asesores legales, psicólogos, apoyo logístico y administrativos.
- Suministrar la correspondiente preparación, orientación y capacitación de los mediadores y el equipo que los apoya.
- Promover la implicación nacional de los mediadores con respecto a los diversos mecanismos de solución de conflictos que implican las normas internas.
- Los mediadores deberán de manejar las normas internacionales y los convenios que son aplicables a las partes y los efectos a los terceros.

Existen diferentes teorías que rodean la eficacia y el éxito del proceso de mediación ya que sus resultados siempre están sujetos a condiciones. De acuerdo con Díaz (2016) el debate está centrado en si es posible normalizar o tipificar el proceso de mediación. Al respecto Martínez (2010) menciona que la mediación es “arte” en donde el mediador es el sujeto que se encuentra investido de cualidades específicas, que pueden ser desarrolladas o innatas. El mediador de acuerdo con su experiencia acumulada, habilidad e intuición resulta ser un individuo imprescindible para adaptarse a un procedimiento normativizado, esto quiere decir que la complejidad radica en que existe una gran variedad de conflictos en donde el tercero no puede estar sujeto a un proceso no flexible.

Por otra parte, la referida autora plantea que la mediación es un “oficio” en donde el mediador funge como un artesano que estudia la disciplina y destreza con el propósito de alcanzar la maestría y eficacia de la labor. La mediación se trata de una realidad adjetiva analizable en donde el facilitador puede analizar, estudiar y describir el conflicto con el fin de alcanzar la eficacia del método.

Para concluir se puede concretizar que la eficacia del mediador está sujeta a los factores que garantizan la calidad de su labor, entre los que se comentaban, la profesionalización del mediador, su perfil, capacitación o preparación y su experiencia. Siendo así uno de sus principales factores de éxito el manejo de las técnicas dentro de su expertis y facultad negociadora aplicada en los procesos de mediación.

CAPITULO 4. TAXONOMÍA DE LAS ESTRATEGIAS TÉCNICAS DEL MEDIADOR

En este capítulo se aborda todo lo relacionado con la clasificación de las estrategias técnicas que utiliza el mediador al momento de mitigar el conflicto existente entre las partes. Antes de poder abordar con particularidad cada una de las herramientas, primero se debe de ampliar la información con respecto a los modelos más comunes que existen en la mediación, en vista que cada uno de ellos posee particularidades relacionadas directamente con la capacidad negociadora del mediador y el propósito o resultado que se busca con las partes. Por otro lado, también se desarrolla los diferentes procedimientos planteados desde sus diferentes etapas.

4.1. Modelos de la mediación

A partir de la inclusión de la mediación como una vía alternativa en los diversos sistemas de justicia en el mundo, los estudios de la mediación desde sus bases teóricas y prácticas se han ampliado y materializado en diferentes investigaciones. Producto de esto, en Estados Unidos se crean tres tipos de modelos de mediación que hoy en día son conocidos como los más comunes al momento de su aplicación, se trata de:

- ✓ Modelo tradicional lineal —Harvard—
- ✓ Modelo Trasformativo —Bush y Folger—
- ✓ Modelo circular-narrativo —Sara Cobb—

Antes de ampliar cada particularidad de los referidos modelos, es menester mencionar que estos esquemas sirven de guía para orientar la acción mediadora. De acuerdo con Carvalho (2012) no es pertinente establecer una comparativa entre los tres modelos, siendo que cada uno o su complementariedad son de mayor utilidad dependiendo en al tipo de conflicto que se apliquen. Esto quiere decir que los tres modelos son útiles siempre y cuando se trabaje de acuerdo su objetivo y finalidad.

4.2. Modelo Harvard

En 1981 se publicó la investigación denominada *Getting to Yes: Negotiation Agreement without giving in* que en español significa Obtenga el Si: Negociación de acuerdos sin concesiones. Los autores de esta publicación corresponden al equipo de la Universidad de Harvard, quienes habían sobresalido por su extraordinaria destreza para intervenir exitosamente en las diferentes etapas de la negociación, tanto en el ámbito nacional como internacional (Hernandez Ramos , 2014). El modelo Harvard en si no surgió como un modelo de mediación, más bien se consideró un modelo que emana de las múltiples investigaciones de la Facultad de Derecho en la Universidad de Harvard que se encontraban dirigidas a la resolución de conflictos relativas a la negociación (Cabello Tijerina, 2012).

Este modelo a diferencia del trasformativo y el circular, se caracteriza por no estar enfocado en la mediación, más bien su origen yace en la escuela de la negociación asistida, sin embargo, el modelo tradicional - lineal como también es conocido, como uno de los sistemas más utilizados por los profesionales que operan la mediación.

Entre los principales autores idealizadores del modelo Harvard se encuentran Fisher & Uri (1999) quienes en sus inicios observaron los resultados eficaces de su programa de negociación en la resolución de conflictos, relacionados a las situaciones cotidianas de los estudiantes. Producto de este suceso se inició a utilizar el modelo lineal de negociación asistida en los procesos de mediación.

Por tanto, se considera que el enfoque principal del modelo lineal está dirigido a la negociación asistida, la cual es diligenciada por una tercera persona que tiene el propósito de facilitar el proceso de colaboración centrado en los intereses que propugnan la resolución del conflicto entre las partes.

En cuanto a los principios que plantea el programa de negociación asistida trazado por Harvard, se distinguen los siguientes elementos planteados por Alliende (2002):

- a) Separar al individuo del problema: Existe una interpretación muy común en creer que el problema y la persona son una sola cosa, sin embargo, el principal propósito es enfrentar el conflicto con el fin de llegar a una solución que favorezca a las partes. El rol del mediador debe estar dirigido a tratar a las personas como seres humanos y al problema por sus méritos, también el tercero en la disputa debe de ser amable con las partes, pero firme e incipiente con las problemáticas.
- b) Centrarse en los intereses no en las posiciones: El modelo lineal plantea tres tipos de intereses, los fundamentales; los psicológicos y los de procedimientos. Los fundamentales están dirigidos a las cosas tangibles de las personas, como por ejemplo el dinero, oro etc ; los psicológicos están relacionados con el comportamiento del control o expresión de emociones y por ultimo los procesales que están relacionados la dinámica y preferencia de las partes en cuanto a las fases de la mediación. En conclusión, el

mediador debe de concentrarse en las necesidades e intereses de las partes, además debe indagar por qué las partes están pidiendo las pretensiones opuestas.

- c) Crear opciones de mutuo beneficio: Al trabajar con la satisfacción de las necesidades de las partes, se apertura una amplia gama de generación de opciones. Estas opciones multiplican la posibilidad de que las partes llegue a un acuerdo. En la mediación según el modelo lineal existen cuatro elementos que merman la generación de opciones, estos son:

- ✓ La búsqueda de una única respuesta al problema
- ✓ Generación de juicios anticipados o prematuros
- ✓ La creencia en que el pastel de un tamaño determinado
- ✓ El supuesto que la solución de la disputa entre las partes es de ellos

- d) Instar en criterios objetivos: Este modelo propone que la negociación debe de ceñirse a la voluntad independiente de las partes, esto quiere decir que deben de trabajar en pro de la legitimidad, equidad, eficiencia y respaldo científico, con la finalidad de alcanzar un acuerdo satisfactorio.

Los referidos principios concuerdan con la referencia original de *Getting to Yes: Negotiation Agreement without giving in*, planteada por Fisher & Ury publicada en Estados Unidos en 1981:

Tabla 8: Criterios que abarca el modelo lineal.

Personas	Los negociadores son personas y, por consiguiente, la relación interpersonal puede entremezclarse, de una forma u otra, con el problema a abordar. Será prioritario, por tanto, en toda negociación actuar sobre el problema de las personas implicadas, enfrentándose directamente al problema, nunca a las personas.
Intereses	Precisamente porque los intereses definen la entidad real del problema, hay que centrarse en los intereses, no en las posiciones o posturas de las partes. El mediador deberá ser capaz de descubrir e identificar intereses

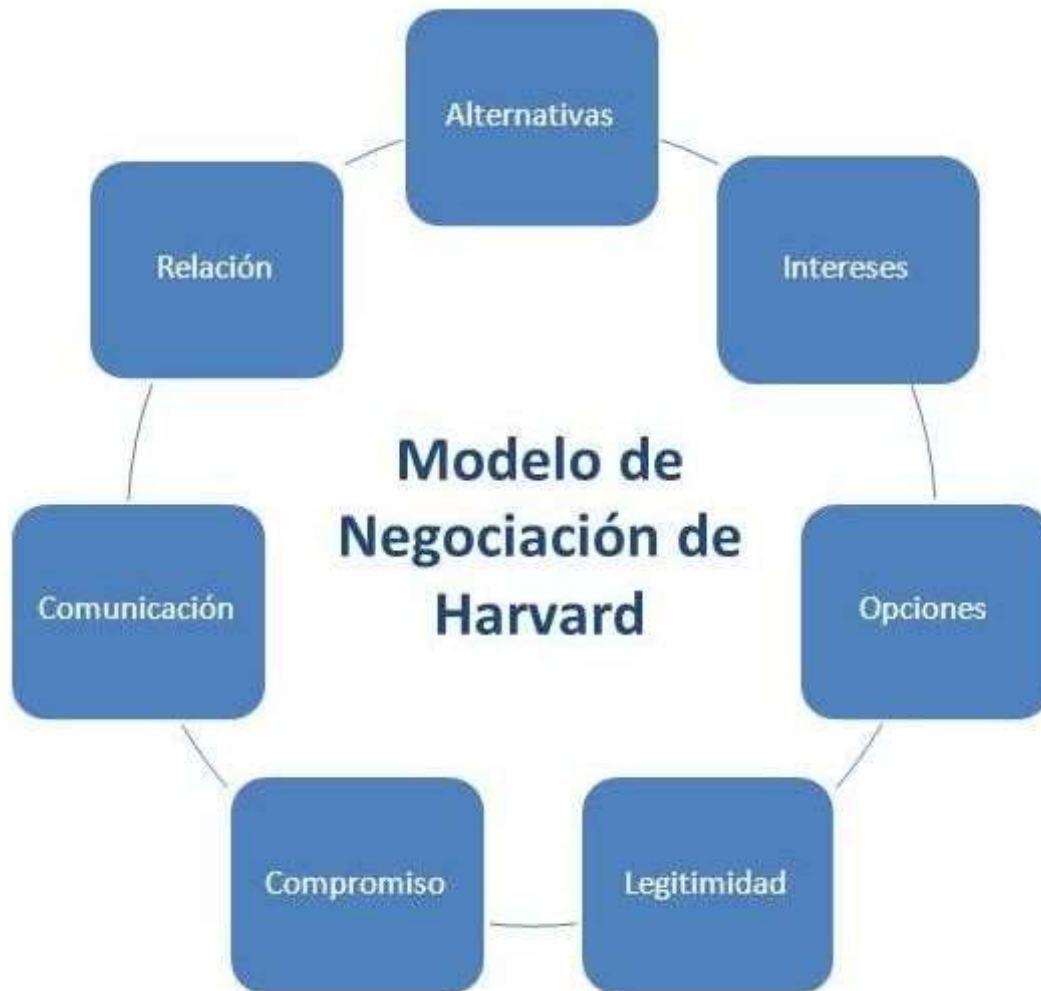
compartidos y compatibles, por encima de las posturas enfrentadas en la negociación.

Opciones El mediador ha de saber inventar opciones creativas, a través de la búsqueda o procura de más de una única respuesta (solución) al problema suscitado, partiendo de una visión de la mediación centrada en los beneficios mutuos, evitando hacer juicios de valor y aportando decisiones que sean fáciles de ejecutar.

Criterios Es imprescindible saber usar criterios objetivos, independientes de la voluntad individual de cada parte en conflicto, para poder desarrollar las opciones de beneficio mutuo identificadas, y poder concluir el acuerdo con eficacia y consenso (voluntad compartida).

Fuente: (Hernandez Ramos , 2014)

Ilustración 9:Proceso de mediación de acuerdo con el modelo lineal de Harvard



Fuente: Elaboración Propia

4.3. Modelo trasformativo

En 1994 Bush & Folger publicaron una obra que revolucionaria la mediación y la manera de abordar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los demás (Hernandez Ramos , 2014). La promesa de la medición es un libro que va más allá de la obtención de un acuerdo, sus autores plantean que su objetivo principal es mejorar sustancialmente la relaciones entre los individuos en disputa, mediante la trasformación del conflicto y así sustentar el conocimiento a través de la empatía y asertividad.

Este nuevo modelo también plantea una crítica constructiva al antiguo enfoque de la resolución de las controversias. La nueva visión del conflicto se basa en la oportunidad del crecimiento moral que deben de obtener las partes durante el proceso de mediación. Para Bush & Folger las dimensiones que plantea el crecimiento moral del individuo son; el fortalecimiento del yo y la superación de los límites para relacionarlos con otros (Díaz Álvarez, 2016)

La mediación presume el aprovechamiento de estas dimensiones de oportunidad, Bush & Folger (1996) literalmente expresan:

"la idea es que, en el criterio alternativo basado en estas premisas, los conflictos aparecen como fecundas oportunidades de crecimiento, y la mediación representa un modo de aprovechar cabalmente tales oportunidades"

Por otra parte Folger, quien es citado por Cabello (2012), comenta que durante el periodo de propagación de la figura de la mediación en los años ochenta y noventa, muchas investigaciones señalaban que la práctica de la mediación se estaba asemejando con los foros de intervención de los conflictos que se pretendía sustituir, dicha práctica se sustentó en el protagonismo y la dirección de los mediadores, que tenían como propósito asegurar que las partes llegara a un acuerdo, en este mismo sentido se practicaba que las partes no podían por sí solas adoptar decisiones legales, adecuadas y justas.

Por las razones mencionadas Bush & Folger propusieron su obra titulada "La promesa de la mediación", obra considerada como la base del modelo trasformativo, el cual potencializa el cambio individual de cada sujeto en la mediación, propiciando así que las partes puedan revelar por sí mismas sus habilidades en el proceso.

Por otra parte, de acuerdo con Giménez (2001) existen dos elementos fundamentales en el modelo trasformativo, el primero es la revalorización de la autoestima y el segundo el reciproco reconocimiento de las corresponsabilidades mutuas. El empowerment traducido como recuperación de poder, empoderamiento, revalorización, para Bush & Folger (1996) promueve:

- ✓ Aumenta o incrementan las habilidades y destrezas propias de la resolución de conflictos ya que propicia la toma de conciencia de sus propios recursos.
- ✓ Concientiza la elección de las partes en decidir si abandonar o seguir la mediación, al igual si aceptan o rechazan las sugerencias del tercero.
- ✓ El mediador toma conciencia de las opciones, alternativas y del control de estas.
- ✓ Existe una comprensión de las metas e intereses en cuanto a su importancia y consideración.
- ✓ Claridad en la evaluación de lo que importa y por qué.

Con respecto al reconocimiento de las responsabilidades mutuas los autores plantean los siguientes beneficios:

- ✓ El mediador reconoce a los involucrados en el conflicto y a su vez promueve el reconocimiento entre ellas. Esta acción aumentara la empatía entre los participantes.
- ✓ Se adquiere la capacidad de que las partes se pongan en lugar del otro.
- ✓ Se contempla el comportamiento de las partes de manera diferente.
- ✓ Se interpreta el comportamiento anterior de las partes, desde las perspectivas e integración de cada bando.

Por tanto, se puede considerar que la mediación trasformativa esta extramente ligada a la mediación intercultural, dado que, coloca la mirada en la revalorización de la autoestima y el mutuo reconocimiento de responsabilidades que se manifiestan en el acuerdo. Es decir que la mediación intercultural transforma la divergencia, el pleito o desacuerdo y va más allá del conflicto, por su parte el modelo de mediación trasformativa de Bush & Folger plantea que la transformación debe de ir más allá del acuerdo (Hernandez Ramos , 2014).

Para concluir con este modelo es preciso mencionar cuales son las tres pautas planteadas por Bush & Folger (1996) en cuanto al proceso de mediación trasformativa:

1. El mediador debe de seguir a las partes en el proceso de mediación y estar atento a sus contribuciones, comentarios, introducción de alternativas, cuestionamientos de una de

las partes hacia la otra y viceversa y sobre todo la valoración de un posible acuerdo. Cabe destacar que en este modelo el mediador no busca el acuerdo per se como única finalidad, es decir que su principal objetivo es la revalorización de la autoestima y el reciproco reconocimiento de las responsabilidades mutuas entre las partes.

2. El mediador deberá de estimular a lo largo del proceso de mediación la deliberación Inter partes y beneficiar la adopción consensuada de decisiones.
3. El mediador deberá de promover las oportunidades de aprovechamiento de las perspectivas que argumentan las partes.

Ilustración 10: Proceso de mediación de acuerdo con el modelo trasformativo de Bush & Folger



4.4. Modelo circular narrativo

En los modelos de mediación anteriores se han planteado dos propósitos primordiales, en lo que respecta la modelo lineal se enfatiza que su base primordial es dar solución de las necesidades de las partes, en cambio el modelo trasformativo está dirigido a la revalorización y el reconocimiento de responsabilidades de los mediados. Por tanto, ahora se desarrollará uno de los modelos más influyentes en la mediación, que se encuentra orientado tanto en el acuerdo que logra la satisfacción de necesidades y también en modificar las relaciones establecidas por las partes (Gorjon Gomez & Saenz Lopez, 2009)

El modelo circular narrativo de Sara Cobb se ubica en los nuevos paradigmas apoyados en las teorías posestructurales de la narrativa. Este modelo trata de cambiar la historia que cada parte ha elaborado con el fin de conseguir el acuerdo en la medida de lo posible (Munuera Gomez, 2007).

Dando inicio del supuesto en el que el ser humano vive en constante pulsión entre deber y deseo, Sara Cobb a través de su modelo circular plantea que, las relaciones humanas y sus fenómenos como el "conflicto" no equivale a una "agresión". La autora define que existen diferencias entre la disputa y el conflicto. El conflicto puede ser visto como un tipo de suerte de presencia interna, continua de cada individuo, también se interpreta como el pleno de la comunicación que no solo está basado en el contenido de lo que dicen las personas, más bien en cómo lo dicen. Por otra parte, la disputa se concretiza cuando el conflicto que existe entre los individuos se hace público y ya no es manejable para ellos (Hernandez Ramos , 2014).

El modelo circular narrativo de acuerdo con Munuera (2007) se fundamenta en las siguientes teorías:

a) Psicología del yo

De acuerdo con los autores Erikson & White el papel del mediador es robustecer y facilitar el aprendizaje de la función del yo con el fin de estimular, liberar y orientar la motivación del individuo para el cambio; también el tercero componedor debe reducir la ansiedad a través de la

esperanza de mejora. Esto quiere decir que es primordial liberar las capacidades cognitivas, afectivas y activas del individuo con el fin de encontrar recursos necesarios para la resolución del problema.

b) Paradigma de la comunicación humana

Esta teoría está relacionada directamente con la ciber nautica y la teoría general de los sistemas. Lo que parte de la premisa sobre las personas que se encuentran inmersas en un sistema en donde cada una es considerada miembros interdependientes del mismo. Los aportes científicos de Russell, Shannon, Bertalanffy, Haley, Von Neuman, Watzlawick, Wiener han contribuido a la comprensión del proceso de comunicación en la familia, el ciclo de la vida familiar, los procesos de cambios y la reglas y roles.

c) Circularidad de los modelos de interacción familiar

Existe el modelo clásico de que plantea que la casualidad es lineal. Por lo general el aprendizaje común enseña que toda situación tiene una "causa" y un "efecto" en donde se alteran las variantes hasta lograr el aislamiento del elemento que produce el suceso en particular, en este mismo sentido se desarrollan las cadenas de la progresividad lineal de las casualidades ya que siempre tienen un inicio y un fin, sin embargo, estas características carecen en los sistemas con circuitos de retroalimentación.

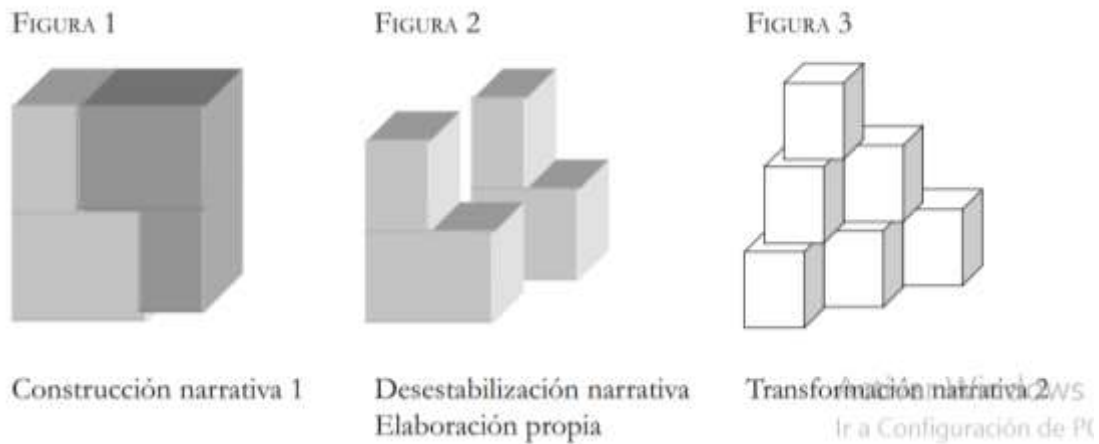
En conclusión, Munuera (2007) plantea que la circularidad es la convicción de poder adquirir una familia y por lo tanto dar una familia. En lo referido opera una autentica información en donde se debe de trabajar el precepto "La información es una diferencia" y "la diferencia es una información"

d) Construcción de historias

Existen tres características que rodean a los seres humanos y están delimitadas en hacer, sentir y pensar de lo cual hay que agregar una cuarta que consiste en la construcción y narración de las historias. Una de las funciones principales del mediador debe estar enfocada en crear nuevas

narrativas que desestabilicen las historias de que plantean los individuos ya que estas no los dejan avanzar.

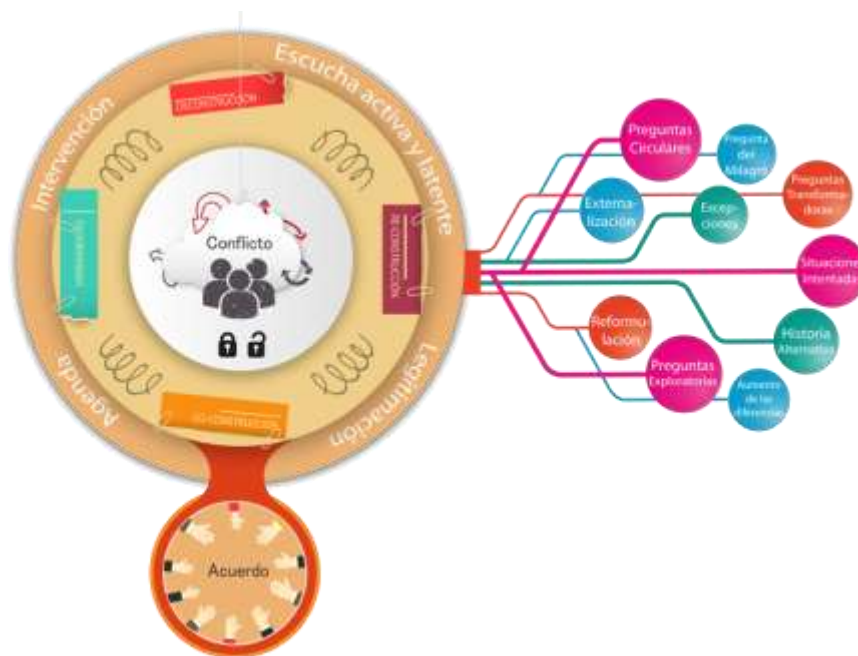
Ilustración 11: Proceso de construcción de narrativa



Fuente: (Munuera Gomez, 2007)

De acuerdo con Cobb la metodología de su modelo es planteada de la siguiente manera en el proceso de mediación:

Figura 8: Modelo circular narrativo de Sara Cobb



4.5. Procedimientos y etapas de la mediación

Habiendo comentado sobre los modelos de mediación es importante resaltar que cada uno de ellos puede ser aplicable de acuerdo con el procedimiento establecido por la ley. Cabello (2012) expresa que la estructura de la medición es la que permite organizar un procedimiento sistematizado de cara a la información, existen una serie de etapas que le otorgan al mediador y las partes una mayor garantía para dar solución a sus controversias.

Una de las características esenciales de la medición es la flexibilidad, aunque se plantea como un proceso formal, la mayoría de las normas que lo regulan no imponen procedimientos rigurosos al momento de entablar el trámite, no obstante, esta flexibilidad no la exime de contar con una estructura (Díaz Álvarez, 2016)

Apegado a cada modelo o legislación, el procedimiento de medición puede variar de acuerdo con la cantidad o variabilidad de sus etapas. Esto dependerá del tipo de conflicto que se esté tramitando, en vista que las referidas etapas podrán ser suprimidas o añadidas de acuerdo con las necesidades de las partes (Carvalho Vasconcelos , 2012).

Cuando se hace referencia a las etapas que contiene la medición, es imprescindible mencionar a uno de los pioneros en desarrollar los estudios a profundidad sobre la acción mediadora. Cristopher Moore (1995) aporta las siguientes 12 etapas de la medición:

- ✓ Etapa 1: Contactos iniciales en la disputa

En esta primera sesión el mediador promueve los contactos iniciales entre los mediados, además fomenta la credibilidad, el rapport, instruye a las partes sobre el proceso y con ello aumenta su compromiso de cara al procedimiento.

- ✓ Etapa 2: La elección de una estrategia para orientar la medición

Como segunda fase el tercero imparcial debe colaborar con los mediados con el fin de evaluar los diferentes enfoques sobre la valoración de la resolución del conflicto. Por otra parte, también se debe de seleccionar y coordinar los métodos que se van a emplear.

✓ Etapa 3: Recopilar y analizar la información de antecedentes

Esta etapa se trata de del acopio de la información referida a los datos de las partes, el origen y sustanciación del conflicto al igual el mediador debe de minimizar el efecto de los datos inexactos.

✓ Etapa 4: Idear un plan detallado de medición

La etapa cuatro está relacionadas en identificar las estrategias y los movimientos que permitirán a los mediados avanzar al acuerdo, de igual forma el mediador debe de detectar las acciones contingentes con el fin de responder a situaciones que se pueden presentar en el conflicto.

✓ Etapa 5: Creación de confianza y cooperación

El mediador debe preparar psicológicamente a las partes involucradas en el conflicto con el propósito de motivar su participación en la negociación previa al acuerdo. También el mediador deberá de fomentar la confianza y controlar la comunicación que se da entre las partes.

✓ Etapa 6: Comienzo de la sesión mediadora

En esta etapa ya se inicia la negociación ya que el mediador maneja un tono franco y positivos con el cual reafirma las reglas y pautas de comportamiento a las partes. Otras de sus funciones en esta fase es delimitar las áreas temáticas y sus líneas de discusión, además se deben de explorar los compromisos.

✓ Etapa 7: Definición de las cuestiones y elaboración de agenda

En esta etapa se determina la secuencia del manejo de los temas y además se identifican las áreas temáticas de los intereses de las partes, procediendo a su examinación.

✓ Etapa 8: Revelación de los intereses ocultos de las partes en disputas

En la fase ocho se hace una distinción entre los intereses sustantivos, psicológicos y de procedimientos que presentan las partes.

✓ Etapa 9: Crear alternativas de arreglo

Se promueve la generación de opciones dando utilidad a la negociación basada en intereses, también se invita a los mediados a establecer sus compromisos con las posiciones o las alternativas exclusivas.

✓ Etapa 10: Evaluación de alternativas de acuerdo

Además de realizarse una revisión de las alternativas existentes, el mediador también evalúa con las partes el costo beneficio que tienen las alternativas planteadas y como estas pueden satisfacer a los intereses disponibles.

✓ Etapa 11: Negociación definitiva

Las partes llegan a un acuerdo por medio de las convergencias crecientes de las posiciones de intervalos definitivos hacia los pactos globales, en donde se desarrolla una formula consensuada o se afirma el medio procesal destinado a permitir el acuerdo sustantivo.

✓ Etapa 12: Obtención de un acuerdo formal

En esta última fase se detectan los pasos procedimentales que conformaran la operatividad del acuerdo, de igual manera se establece un sistema de supervisión y evaluación de los acordado y para terminar se da la formalización del acuerdo y se crea un mecanismo de imposición de lo pactado.

Al igual que Moore, Folberg y Taylor (1997) proporciona por su parte 7 etapas distintas del procedimiento de medición:

✓ Etapa 1: Introducción-creación de la confianza

En esta primera etapa el mediador proporciona la estructura inicial del proceso, además recopila la información pertinente al conflicto y las expectativas, percepciones, metas que plantean por las partes. También en esta etapa inicial el tercero se propone obtener la confianza de los mediados con el objetivo de generar la cooperación y fomentar la participación activa.

✓ Etapa 2: Planteamiento de hechos y aislamientos de problemas

En esta segunda fase las partes expresan su versión de la historia justificada en su propio razonamiento, por ello el mediador de ahondar en los hechos y tratar de esclarecer lo que no se está planteando en la narración. En este mismo sentido el mediador el mediador tendrá que determinar la naturaleza de los conflictos ocultos y los que se manifestaron, a través de las siguientes directrices: Duración y donde se ubica el conflicto, medir la intensidad de las emociones que envuelven al conflicto y la rigidez de cómo se plantean las posiciones.

✓ Etapa 3: Creación de opciones y expectativas

Habiendo agotado la etapa anterior, el mediador ya cuenta con la suficiente información para explorar las alternativas que pueden solucionar la disputa entre las partes basada en sus intereses. Es muy común en esta etapa que las partes no aporten alternativas ya que se encuentran enfrascadas en sus posiciones, es por ello que el mediador debe de hacer uso de las técnicas correspondientes para que los involucrado busquen una mejor solución a la disputa.

✓ Etapa 4: Negociación y toma de decisiones

Se trata de una etapa en donde las partes evalúen las alternativas planteadas de cara a sus posibles efectos —positivos o negativos—. Para garantizar la efectividad de esta valoración las partes deben de tomar en cuenta las siguientes aseveraciones:

- ✓ Valorar si en la toma de las decisiones hay terceros afectados
 - ✓ Proyectar como las acciones tomadas repercutirán en los hechos futuros
 - ✓ Examinar los factores económicos y sociales que pueden afectar a una de las opciones
 - ✓ Evaluar las normas legales o financieras que pueden presentar obstáculos.
- ✓ Etapa 5: Esclarecimiento y redacción de un plan

Habiendo agotado el análisis y viabilidad de las alternativas planteadas por las partes. El mediador procederá a redactar de manera clara y precisa las decisiones tomadas por las partes.

- ✓ Etapa 6: Revisión y proceso legal

Esta etapa se concentra en la ratificación del acuerdo consensuado entre las partes ante la autoridad competente, que en algunas ocasiones dependiendo de la naturaleza de la mediación, la autoridad ejercerá una revisión con el propósito de ratificar apegado a legalidad.

- ✓ Etapa 7: Puesta en práctica, análisis y revisión

En esta etapa los involucrados plantean un control y supervisión de lo acordado, con la finalidad de que garantizar la efectividad del acuerdo.

Otros autores como Butts, Munduate, Barón y Medina (2005) plantean que la mediación puede ser dividida en fases, con el propósito de contrarrestar el estancamiento de los mediados que en algunas ocasiones se sienta en hechos pasados que limitan la resolución de los conflictos.

Las 5 fases propuestas por el autor referido se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 9: Fases de la mediación

1	Introducción y contrato de mediación	Esta fase en muchas ocasiones contiene etapas preliminares que competen a la premediación, que consiste en informar a las partes sobre el proceso y pedir su consentimiento para ser
---	--------------------------------------	--

		partíipes.
2	Recogida de la información	Se trata del relato que comparten las partes, basados en hechos y vivencias.
3	Indicación de temas y creación de temas a seguir	El mediador o mediadora planifica como dividir el problema en partes factibles, además plantea un orden en el cual se abordarán los temas.
4	Generación de ideas y opciones sin compromiso en cada tema	El mediador o mediadora promueve la comunicación efectiva, con el propósito de indagar en posibles alternativas de solución al conflicto y de esta manera promueve la flexibilidad en la negociación.
5	Negociación para crear una solución optima	Se procede a la valoración de alternativas por parte de los mediados y a la su vez se procede a la formulación de acuerdos que resuelvan la disputa.

Fuente: Tabla: (Butts, Munduate, Barón, & Medina, 2005) Tabla: Elaboración propia 2020

Las etapas del proceso de mediación de acuerdo con cada uno de los autores siempre estarán ligadas con la interacción oportuna del mediador y el uso debido de las estrategias técnicas dentro del proceso de negociación. Al respecto Fernández (2009) plantea una serie de estrategias técnicas que aplica el mediador en cada una de las fases.

Tabla 10: Relación de las etapas del proceso de mediación y la interacción de las estrategias técnicas.

Etapas	Estrategia	Técnica
I Premediación	Evaluar	Caucus Determinar espacio físico
II Acogida	Emociones	Escucha activa Empatía Equilibrio de poder
III Explicación	Comunicación	Parafraseo Condensación Preguntas

IV Situación	Intereses	Reencuadre Reformulación
V Arreglo	Consenso	Lluvia de ideas Resúmenes
VI Acuerdo	Eficacia y legitimidad	Agente de realidad

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 12, se establece una relación entre las etapas del proceso de mediación planteadas por Fernández (2009) y las posibles estrategias técnicas que puede aplicar el mediador con el fin de alcanzar su objetivo principal que se encuentra ligado a facilitar la solución del conflicto que ventilan las partes. Por tanto, es imprescindible desarrollar las estrategias que emplea un mediador durante el proceso, de cara a la calidad y los resultados de la mediación.

4.6. Clasificación de las estrategias técnicas del proceso de mediación

La doctrina no plantea uniformidad al momento de denominar las acciones realizadas por el mediador, por ello, se mencionarán algunos autores que sostienen diversas maneras de clasificar y denominar las referidas acciones.

Gonzalo (1999) menciona que existe una gran problemática al inmiscuirse en el estudio de la mediación, se trata de la definición y diferencias que existen entre las estrategias y las tácticas empleadas por el mediador. Estas concepciones en muchas ocasiones suelen utilizarse como un denominador único o no, lo que resulta ser un factor que dificulta para su clasificación. Este autor define a las estrategias como un modo generalizado y planificado del actuar del mediador con respecto a sus intervenciones, lo que le conlleva a la utilización de una variedad de conductas y tácticas entendibles sobre la una línea estratégica.

Una de las teorías dominantes sobre la conducta estratégica de los mediadores, es planteada por Carnevale (1986) quien formula el siguiente modelo de estrategias:

Tabla 11: Modelo de Carnevale

Estrategia de acción	Intervención del mediador
Integración	El mediador debe de aplicar la integración al momento de evaluar las aspiraciones de las partes, de igual forma debe hacerlo cuando perciba la presencia de un campo común con el propósito de que surja un interés entre las partes de llegar a un acuerdo.
Presión	La presión resulta ser factible cuando el mediador no valora las aspiraciones de los mediados y el campo común es insuficiente
Compensación	La compensación se aplicará cuando el mediador a su criterio considere que las partes alcanzaran el acuerdo y el campo común se torne reducido, en este instante se debe aplicar la referida estrategia. Otra de las circunstancias que promueve el uso de esta estrategia se establece cuando existen fuertes diferencias de las posiciones de cara a los temas del conflicto, en esta situación el mediador debe de acudir a la recompensa.
Inacción	La inacción será seleccionada por el mediador en el caso que el espacio común sea extenso, lo que quiere decir que los mediados podrán alcanzar el acuerdo por si mismos

Fuente: (Gonzalo Serrano M. M., 1999) Tabla: Elaboración propia 2020

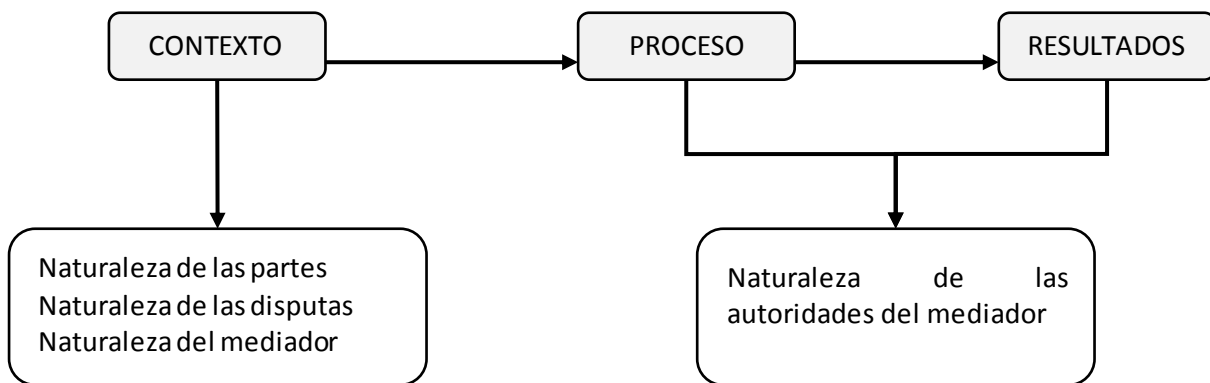
De acuerdo con la tabla 13 la elección de una estrategia u otra por parte del mediador corresponderá al peso de las siguientes variaciones:

1. La valoración que el mediador designe a las partes con base en sus aspiraciones, dirigidas a encontrar el acuerdo, a esto se le conoce como "Interés por el acuerdo"
2. La presencia de las partes ante un "Campo común". Esto se refiere a las percepciones que activa el mediador cuando existe un ámbito de acción en donde las partes pueden descubrir soluciones aceptables a sus problemas.

En conclusión, el modelo estratégico planteado por Carnevale está sustentado en los resultados de una investigación experimental, que siempre resulta ser un referente de la pertinencia de las estrategias que debe de aplicar el mediador.

Por otra parte, Gonzalo (1999) plantea otra perspectiva que se aproxima a la comprensión de las estrategias y tácticas aplicadas en la mediación, se trata la aproximación o eficacia contingente, en donde el autor cita a Bercovitch quien plantea la siguiente gráfica:

Ilustración 12: Enfoque contingente de Bercovitch



Fuente: Elaboración propia.

Bercovitch (1991-1992) sostiene que los resultados de una mediación estarán determinados por una serie de variables que preceden a la controversia, es por ello que en el momento que un mediador desee intervenir, primero debe de someter al análisis las siguientes dimensiones que también están plasmadas en la ilustración 13:

- I. Lo que está relacionado con la naturaleza de la disputa, que abarca con las causas o antecedentes que originaron el conflicto.
- II. Lo planteado en cuanto a la naturaleza del problema, que conlleva en analizar si se tratan de conflictos de principios o de razones ideológicas, en donde se descubre el número de temas y su importancia a tratar.

- III. La naturaleza que tiene los mediados en el conflicto, específicamente en su poder, capacidades frente a la mediación y experiencia relacionadas a disputas anteriores.
- IV. Por ultimo y no menos importante la naturaleza del mediador que está acorde a lo que refiere su perfil, características personales, autoridad, experiencia y capacidad de presión.

En fin, este autor plantea que el mediador habiendo analizado las referidas variables contextuales, puede proceder en considerar las variables procedimentales que competen a las estrategias tácticas de intervención, mismas que serán determinantes en la obtención del resultado de la mediación.

Por otro lado, es preciso mencionar que existen una escasa teoría sobre la taxonomía de las estrategias de mediación, para los autores Kressel y Pruitt ; Lim y Carnevale citados por Gonzalo (1999) estas estrategias se dividen en tres grandes grupos:

- a. Estrategias contextuales: Son intervenciones orientadas a facilitar el proceso de mediación, en su aplicación el papel del mediador se minimiza ya que no aborda directamente el conflicto, más bien promueve que las partes sean capaces de encontrar alternativas para solucionar la controversia.
- b. Estrategias substantivas: Al contrario de las contextuales aquí el mediador asume un rol protagónico, en el cual sus intervenciones están dirigidas a tratar temas directos con el conflicto con el enfoque de dinamizar el proceso de negociación de cara al acuerdo. Estas intervenciones se centran en persuadir a las partes en abandonar las posiciones que limitan consensuar un acuerdo basado en satisfacer sus intereses.
- c. Estrategias reflexivas: Las intervenciones del mediador tienen como principal propósito ganarse la confianza y aceptación de las partes, de esta manera facilitar la comunicación para crear una base del desarrollo de las actividades.

Al respecto a lo anterior Carnevale, Pruitt, Choi, Serrano y Méndez citados por Martínez (2009) plantean que la efectividad de las estrategias siempre estará en dependencia del tipo de

conflicto que se ventila y sobre todo del uso oportuno de las tácticas empleadas por parte del mediador.

Para finalizar hay que mencionar algunas de las tácticas más utilizadas por el mediador devienen del tipo de estrategia que este se plantea y también varían de acuerdo con el tipo de conflicto que se esté ventilando.

En conclusión, se hará mención de la conceptualización y el uso en la mediación de algunas de las técnicas que son utilizadas por el mediador al momento de gestionar el conflicto junto a las partes:

1. Escucha activa

De acuerdo con Carvalho (2012) para que dé inicio el proceso de comunicación entre las partes es importante primero recabar la información suficiente, en vista que un mensaje no precisamente siempre se trasmite de manera verbal debido a que también existen el lenguaje no verbal y simbólico. La comunicación verbal puede ser materializada de manera oral o escrita y es el vehículo por excelencia de transmitir los puntos de vistas de las personas, por otro lado, la comunicación simbólica a como su nombre los expresa puede ser transmitida por medio de símbolos, por su parte el lenguaje no verbal es aquel en donde el individuo trasmite sus mensajes por medio de gestos, posturas, expresiones corporales y modulación del tono de voz.

El mediador debe de eliminar las paredes físicas, tratar de no perder la conexión con su interlocutor, sostener el contacto visual con las partes, también debe de estar atento al lenguaje corporal y evitar hacer juzgamientos precipitados (De Diego Vallejo & Guillen Gestoso, 2008).

Además de todo lo mencionado es necesario que el tercero imparcial pueda detectar las expresiones positivas y negativas relacionadas al lenguaje corporal. Entre las positivas Carvalho (2012) menciona las siguientes acciones: Cuando el sujeto sonríe, mantiene en un contacto visual constante con el interlocutor, sostiene una postura corporal con la cabeza erecta, confirma con gestos de aceptación sobre las acciones que emana el interlocutor. Por lo contrario, en las negativas el individuo se comporta distante, con lo que confirma que aún no

está preparado para sostener una comunicación amigable y fluida, en estos casos se notara una mirada caída, postura curva, brazos cruzados, boca cerrada, cejas juntas, puños, entre otros tics nerviosos que dejan entre ver la negación e inconformidad a lo que plantea el interlocutor.

En conclusión, la escucha activa es una técnica con la cual el mediador puede identificar las posturas de las partes y en ellas se puede recopilar la información suficiente para delimitar las estrategias de negociación que se van a emplear, cabe destacar que esta técnica se utiliza siempre en todos los estados del proceso de mediación, sin embargo, en la fase inicial es primordial hacer uso de ella.

2. Parafraseo

El parafraseo también se conoce como escucha empática o paráfrasis, para Munduate, Medina y Butts (2005) esta acción se da cuando el mediador realiza un resumen de lo expresado por cualquiera de las dos partes en contienda, esta técnica recaba la información y la transforma en una versión amigable, en donde se hace mención de los hechos y parte narrativa expuesta por el emisor. Cabe destacar que la acción de parafrasear no tiene como objetivo la búsqueda de soluciones, más bien es una acción que se circunscribe a los lineamientos de lo dicho por el individuo. Estos autores también mencionan los siguientes beneficios que devienen de la técnica de parafraseo de cara al mediador, al proceso y sobre todo a las partes:

- ✓ Causa efecto al individuo que se le retribuye su relato resumido, en vista que la parte se siente escuchada, comprendida y valorada.
- ✓ La parte contraria tiene la ventaja que por medio del resumen realizado por el mediador puede captar la información que en su momento se le dificultó entender con precisión.
- ✓ El mediador mediante el resumen expresado ratifica si lo escuchado fue comprendido.
- ✓ El parafraseo abre paso al mediador para tener el control de los comentarios y la dinámica de la mediación.
- ✓ Por medio de esta técnica el mediador evita los extravíos de las conversaciones y de esta forma reivindica la dirección del diálogo.
- ✓ También el parafraseo contribuye en clarificar los intereses de la parte emisora.

3. Preguntas

Se debe de tomar en cuenta que el mediador siempre es ajeno a la disputa que enfrentan las partes, debido a que el conflicto subyace en hechos que sucedieron en el pasado. Por tal razón el papel del mediador debe de inclinarse por obtener la mayor cantidad de información con el propósito de ejercer su colaboración de manera efectiva. Realizar preguntas originariamente no son parte del proceso de mediación, en vista que estas han sido implementadas tradicionalmente en procesos judiciales con el fin de recabar el desahogo de la prueba (Gorjon & Sanchez, 2015).

De acuerdo con Suares (2010) dentro de las tipologías de las preguntas subyacen dos grandes categorías:

- ✓ Las interrogantes basadas en explorar, que sirven como un mecanismo de indagación de la información que tienen como propósito la definición de la problemática.
- ✓ Las preguntas trasformadoras que se proponen como objetivo principal hacer desde otra perspectiva la problemática para los mediados y con estos les resulte accesible la búsqueda de posibles soluciones.

Por tanto, el mediador al realizar preguntas a las partes alimenta el canal de comunicación efectiva e igual amplia y recaba su rango de recolección de la información. También las partes se benefician de esta acción en vista que muchas veces las respuestas a las preguntas traen nuevos hechos que se desconocían.

4. Equilibrio de poder

Existen algunas eventualidades en el proceso de mediación que no son consideradas adecuadas para dar inicio al proceso de comunicación. El desequilibrio de poder es una de estas situaciones que puede afectar gravemente al proceso de mediación y a la falta de seguridad de la parte más débil WELTON.

Existen diferentes tipos de desequilibrio de poder en la mediación que están relacionados a las diferentes causas: Poder económico, poder de autoridad formal, poder de conceder castigos y premios, poder de molestar, poder de raza o clases, de género, poder de habilidad de negociar, entre muchas otras. De acuerdo con lo referido el poder de la autoridad jerárquica, el estatus económico o los otros factores que, mencionados, representan un desequilibrio al momento que un aparte opone sus demandas y la otra se cohibe por dichas razones. En estos casos el trabajo del mediador está centrado en detectar la desigualdad y gestionarla adecuadamente. Para ello el tercero neutral puede hacer uso de algunas técnicas que abonan con el equilibrio de la negociación. Entre ellas están el caucus, conceder descansos durante el proceso, solicitar asesoría para la parte más débil, emplear la co-mediación (Munduate , Medina, Baron, & Butts, 2005)

5. Lluvia de ideas

La generación de opciones cuando es aplicada por el mediador tiene como propósito primordial motivar a las partes con el fin de alcanzar acuerdos sobre sus pretensiones opuestas y de esta manera dar por finalizado el proceso de mediación (Cabello-Tijerina & Vazquez-Gutierrez, 2018).

CAPITULO 5: LA CALIDAD DEL PROCESO DE MEDIACIÓN

5.1. Contexto histórico de la calidad

Las primeras expresiones históricas de la calidad en el ámbito industrial surgieron a mediados de los años 70s, cuando las grandes compañías dedicadas a la manufactura en el mundo empezaron a competir con las corporaciones norteamericanas. Estas compañías norteamericanas fueron pioneras en cambiar sus filosofías operativas. Los primeros enfoques se aplicaron en la disminución del tamaño de las industrias, trayendo consigo cambios sustanciales orientados a la satisfacción de los clientes y el perfeccionamiento de las comunicaciones dentro de las compañías (Diaz Alvarez, 2016).

Los retos planteados por las compañías en relación con la calidad estaban enmarcados en promover y aumentar la productividad, la capacidad de respuesta, la tecnología, comunicaciones, servicio al cliente y la reducción de costos.

La calidad no solo se ha manifestado en el ámbito industrial, también se ha venido reflejando en diferentes civilizaciones, como por ejemplo: En la antigua Grecia donde las primeras civilizaciones le denominaban *arete*, término que era entendido como excelencia (Barraza, 2007). Por otra parte, en la era del antiguo Egipto ya existía la figura del inspector de calidad, quien era el encargado de verificar las dimensiones y simetría de los bloques que posteriormente eran utilizados en las grandes construcciones que edificaba esta civilización. También en China el antiguo Sun Tzu implementaba una serie de estrategias dirigidas a mejorar la calidad del entrenamiento de sus soldados y también implementaba la calidad en sus técnicas de guerra (Sun, 2009).

En el siglo XVII y XVIII emanaban en las grandes ciudades los gremios de artesanos, quienes establecen especificaciones y requisitos para los materiales con los que se trabajaban, en este mismo sentido definen los procesos y productos para su elaboración de sus obras. Estas acciones son consideradas como el inicio de las organizaciones de certificación, debido a que estos gremios llevaban un control específico de admisión de sus asociados de acuerdo con los requerimientos establecidos, factor que les permitía mantener la calidad de su trabajo y el de los miembros que los constituían (Miranda Gonzalez, 2007).

5.2. Definición de calidad

Etimológicamente la calidad es de procedencia latina, y es denominada como "clase" o "tipo"; esta definición promueve diferentes interpretaciones por su abstracta expresión. En la actualidad para la Real Academia Española, la calidad es definida como "El conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor de las restantes de su especie" (RAE, 2019).

Existen otras definiciones que abordan a la calidad desde sus diferentes perspectivas, por ejemplo:

Para Drucker (1990) la calidad no es lo que contiene el servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar (pág. 41); en cambio Ishikawa (1986) plantea a la calidad enfocada en el producto sin menoscabar la utilidad de la calidad del servicio, trabajo de calidad, calidad del proceso y cualquier otro enfoque relacionado a la excelencia.

Por otro lado, hay que resaltar que la calidad no solo se refiere a la finalización del producto o del servicio, también está enfocada a la calidad del proceso que esencialmente es el causante de la excelencia de los anteriores factores (Imai, 1998, pág. 10). De acuerdo a lo anterior se puede afirmar que con el paso del tiempo el concepto de calidad ha evolucionado su enfoque, ya no solo se encuentra relacionado en aumentar la productividad o en ofertar un mejor servicio al cliente; esta definición de calidad es más amplia, así lo refiere (Díaz Álvarez, 2016) quien también plantea:

“La calidad debe entenderse y debe de ser transmitida como un valor que genera actitudes y comportamientos en el trabajo y en la vida privada del trabajador; también se trata de buscar conscientemente los máximos estándares deseables en todo lo que realizamos en la vida; es una filosofía que debe de estar detrás de todos los movimientos del individuo; es un estilo de vida; es una cultura, donde lo principal es el trabajo, el servicio, la entrega completa” (pág. 128).

Es notable que las referidas definiciones están planteadas con un enfoque dirigido al producto, servicio ofertado o las fases del proceso que conlleva a la calidad, cabe señalar que todas las concepciones convergen un denominador común, el cual es construir y alcanzar estándares de excelencia.

Las teorías sobre la calidad en su gran mayoría están dirigidas hacia las actividades relacionadas a la industria, sin embargo, esta filosofía de calidad ha trascendido a otros campos como los son

la salud, la justicia, la educación o cualquier otro rubro que esté relacionado a la elaboración de un producto o a la búsqueda de satisfacer un servicio.

5.3. La prestación del servicio de mediación

Un servicio representa un conjunto de acciones encaminadas a servir en algo o a alguien, estas acciones tienen por finalidad cumplir con la satisfacción del individuo o individuos que los requieren.

La Ley de mecanismos alternativos para la solución de controversias en el estado de Nuevo León (2017), define a los sujetos e intuiciones encargados en prestar el servicio de mediación. En primer lugar, se encuentra el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias, quien es el órgano del Consejo de Judicatura, que regula y presta los servicios en materia de los Masc; seguido están los Centros de mecanismos alternativos, que son definidos por la ley como "Todas las instituciones públicas y privadas que brindan servicios de mecanismos alternativos, distintas al Instituto", cabe destacar que dichos centros deben contar con la acreditación del instituto.

Por otro lado, también la ley define al facilitador o mediador como la persona física que cuenta con certificación o certificaciones especializadas respaldadas por el Instituto, en virtud de prestar los servicios de los Masc.

De acuerdo con estas definiciones establecidas por la norma, no cabe duda de que la mediación es considerada un servicio y el mediador es la persona encargada de materializarlo. De igual manera es importante destacar que la asistencia que funge el mediador no solo coincide con la definición de servicio, también se relaciona con las características generales de los servicios. De acuerdo con Zeimthaml y Berry (1988), las características consisten en la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y el carácter perecedero. En el siguiente apartado se desarrollarán las referidas características partiendo de su conceptualización y la relación que existe con el servicio de la mediación:

- La Intangibilidad

Para Lovelock (1983) todos los servicios son considerados intangibles debido a que no se trata de un objeto o producto más bien son resultados, así mismo plantea que los servicios no podrán ser juzgado por el consumidor antes de adquirirlos, en vista que estos no pueden sentirse, palparse, verse o tocarse. Es por ello que el servicio de mediación se identifica con la intangibilidad ya que no se trata de un bien o producto del cual se pueda tener posesión; además su valoración no puede ser en base a sus características físicas ya que son inexistentes. El servicio mediación y su intangibilidad puede ser evaluada en base a la percepción e interpretación del usuario o cliente.

- La heterogeneidad

Esta característica se basa en la variabilidad del servicio ofertado y los resultados obtenidos, estos resultados no pueden ser medibles de forma estandarizada, ya que cada consumidor y el servicio ofertado son diferentes (Duque Oliva, 2005). Partiendo de lo anterior se debe considerar que el servicio de mediación siempre va ser variable ya que ningún proceso de mediación resulta ser igual a otro; esta variabilidad dependerá del actuar de las partes en el proceso de mediación o de las habilidades que aplique el tercero neutral al gestionar el conflicto.

- La inseparabilidad

De acuerdo con Duque (2005) este factor está relacionado con la simultaneidad, se trata de la interacción que hay entre la persona prestadora del servicio y el usuario o cliente que lo consume. Esta característica está centrada en el consumo, factor que será base de la distinción entre el producto y servicio. El producto se crea se vende y posteriormente se consume por otra parte el servicio se oferta y se consume en un mismo instante. En cuanto a la mediación como servicio sucede exactamente el mismo debido a que se oferta y se consume en el momento de su aplicación.

- De carácter perecedero

Esto significa que los servicios no subsisten en el tiempo, algunos pueden ser de un solo momento en cambio otros pueden efectuarse en diferentes etapas, partiendo de esta lógica queda claro que al no tratarse de un producto el servicio no podrá ser almacenado (Díaz Álvarez, 2016). El servicio de mediación ofertado por las instituciones descritas en la parte inicial de este acápite se clasifica de carácter perecedero, debido a que no es tangible y en consecuencia no puede ser acopiado, de acuerdo con esta situación se garantiza la imperturbabilidad del servicio ofertado. Este servicio persistirá solo durante tiempo que dure el proceso de mediación y también durante se promulguen las diferentes sesiones próximas.

Al leer lo anterior resulta imprescindible no establecer las diferencias que existen entre las características que contienen un producto y un servicio por ello se plantea la siguiente tabla:

Tabla 12: Diferencias entre Producto y Servicios

PRODUCTO	SERVICIO
Es tangible y palpable	Intangible y no pueden ser evaluado por su aspecto físico
Un producto podrá ser idéntico a otro	El servicio ofertado al consumidor siempre va a ser variable
El producto se crea se vende y posteriormente se consume	El servicio se oferta y se consume en un mismo instante
El productor de acuerdo con su tipología puede perecer o descomponerse	No persiste en el tiempo ni puede ser almacenado

Fuente: Elaboración propia 2020

De acuerdo con estas diferencias y a las características antes planteadas queda claro que existe una relación amplia entre el servicio de mediación y los preceptos generales del servicio, por lo tanto, la medición como un servicio puede estar sujeta a cualquier tipo de evaluación, siempre y cuando esta se aplique con la perspectiva de mejorar la calidad de los procesos inmersos en el servicio.

5.4. Modelos de evaluación de la calidad

Dando continuidad al enfoque de calidad, es pertinente mencionar que existen diferentes modelos dedicados a gestionar la calidad desde sus diferentes perspectivas. Estos modelos sirven de guías para todas las instituciones privadas o públicas que se dedican a mejorar un producto u ofrecer un servicio.

Históricamente en diferentes países del mundo han existido esfuerzos en mejorar los procesos de calidad de las empresas, partiendo de la dinámica de la evaluación y el reconocimiento. En el año 1951, Japón instituyó el premio Deming como reconocimiento a las empresas que alcanzaran a mejorar sus procesos de calidad; por otro lado, en los Estados Unidos se otorgaba la distinción Malcon Baldrige, que concordaba con el mismo enfoque de calidad. En el año 1989 México creó el premio nacional de calidad, este era entregado por el presidente de la república a las empresas que cumplieran con el modelo nacional de competitividad, cabe destacar que el proceso de selección y valoración a las instituciones estaba a cargo del Instituto para Fomento a la Calidad Total A.C (Díaz Álvarez, 2016).

Existen otros modelos de gestión de calidad que se encuentran ligados a la normalización y estandarización, pero para hablar de ellos primero se debe tener una visión clara de los referidos enfoques. Castañeda Salas (2019) en su investigación cita diferentes autores que definen estos dos enfoques:

Normalización

Según Merlo Vega (2011) la normalización se define "... como la guía que permite definir como debe ser un producto o servicio, de manera que todas las organizaciones que lo desarrollen sigan un mismo modelo... con ello se consigue... que estos productos y servicios cumplan con uno de los criterios mínimos para que puedan ser evaluados y comparados para establecer un nivel de calidad determinado, por otra parte asegura que los productos y servicios sean compatibles entre sí"

Estandarización

Se define como "... aquellos criterios por los que puede medirse y evaluarse los servicios... establecidos por las organizaciones profesionales, corporaciones acreditadas u organismos estatales, los criterios pueden reflejar, los diversos modos o un mínimo ideal un procedimiento modélico, una medida cuantitativa o una evaluación cualitativa" (Merlo Vega, 2011)

Los modelos de normalización y estandarización para algunos autores o instituciones son utilizados como sinónimos, pero de acuerdo con las definiciones antes planteadas poseen diferentes características; en este sentido con el ánimo de diferenciar ambos modelos a continuación se plantea una tabla ilustrativa:

Tabla 13: Definiciones sobre Modelos de normalización y Estandarización

Normalización	Estandarización
<ul style="list-style-type: none"> - Determina como debe ser un producto o servicio. - Se encarga de elaborar, aplicar y mejorar las normas relacionadas a la calidad. - Sustenta la metodología que asegura con exactitud la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Define características y criterios para que un producto o servicio pueda ser susceptible de medición o evaluación. - Desarrolla sistemáticamente la actualización de los patrones, medidas y especificaciones de los productos o servicios.

Fuente: (Tafolla, 2000) (SE, 2016); (Castañeda Salas, 2019)

Tabla: Elaboración propia 2020

Las características y finalidades de la normalización y la estandarización son parámetros establecidos con el fin de mejorar la calidad de los procesos en los diferentes ámbitos e instituciones. En el caso del proceso de mediación la estandarización puede servir para la elaboración de un manual de buenas prácticas partiendo de la evaluación de las acciones

realizadas por el mediador en el momento de gestionar el conflicto, estas acciones deben estar dirigidas al uso oportuno de las técnicas aplicadas por el mediador, entre las que se encuentran el discurso de apertura (DAM), las preguntas, parafraseo, la escucha activa y muchas otras técnicas que son empleadas al momento de mitigar los conflictos.

Las normas de estandarización y normalización son pautas aplicadas por organismos internacionales encargados de evaluar la calidad, principalmente en instituciones dedicadas al comercio y comunicación internacional.

Sistema organización internacional para la estandarización (ISO)

Después de la segunda guerra mundial las Naciones Unidas en 1947 crean la Organización Internacional de Normalización (ISO), que tiene como propósito promover normas y regulaciones internacionales para la fabricación de los productos en donde se garantice su calidad y seguridad; Posterior en 1951 se publicó el primer estándar ISO dirigido a una referencia de temperatura que se encargaba de medir las longitudes dentro de la industria, siguiendo esta secuencia, ISO creo todo tipo de normas enfocadas en productos, servicios y procesos relacionados al ámbito de la vida (Castañeda Salas, 2019)

En la actualidad existen en 157 países una red de organizaciones internacionales de normalización que tienen su sede central en Ginebra, Suiza, estas instituciones operan en países grandes o pequeños, industrializados o en vías de desarrollo de todas las regiones del mundo. Una peculiaridad de estas organizaciones a pesar de tener un gran impacto en el ámbito industrial y empresarial, su naturaleza yace en el voluntariado, esto quiere decir que estas normas no pueden ser opuestas de maneras coercitivas para las instituciones públicas o privadas al menos que éstas los soliciten.

De acuerdo con lo que plantea (2002) ISO despliega una serie de normas técnicas de carácter voluntario que incrementan el valor a todas las operaciones empresariales, entre estas virtudes se encuentran:

- La contribución y el desarrollo de la fabricación y suministro de productos y servicios más eficientes, seguros y limpios.
- Brinda la protección a consumidores y usuarios con respecto a los productos y servicios y contribuye a que sus vidas sean menos complicadas.
- Facilita y ajusta el comercio entre países.
- Mejora la satisfacción de la clientela.
- Genera confianza en los consumidores o usuarios.
- Obtiene certificaciones

Es importante observar que entre los beneficios que ofrece la aplicación y el seguimiento de las normas ISO, se pueden destacar tres elementos fundamentales que sean venido planteando en cuanto a la calidad del proceso de mediación, entre ellos están la satisfacción al cliente, la generación de confianza entre los usuarios de cara a las instituciones y por último en lo que está centrada esta investigación que consiste en brindar un proceso de calidad partiendo de un servicio más eficaz, en este caso particular la eficacia del mediador en la aplicación de sus estrategias técnicas.

Existe una variedad de normas ISO que han sido creadas a partir de la reaparición de nuevos productos o servicios ofertados a la sociedad. En la actualidad no se sabe con exactitud cuántos tipos de las normas ISO existen debido a que éstas siempre están en constante cambio, es por ello por lo que se hará mención de las normas mas conocidas comúnmente:

La ISO 9000, se encuentra orientada a la estandarización de los sistemas de calidad que no están relacionadas con algún producto, sino con los procesos de los que derivan los productos y servicios. La finalidad de esta norma es emplear los métodos, técnicas y procedimientos específicos relacionados al cumplimiento de principios, objetivos y metas destinados a satisfacer las necesidades de los consumidores o usuarios (Delgado, 2011).

La certificación de norma ISO 9000 y la 9001 son acreditaciones muy demandadas por las diferentes instituciones privadas y públicas dedicadas a ofrecer un producto o brindar un servicio. En lo que concierne a México específicamente al estado de Nuevo León, las entidades

que lograron alcanzar esta certificación son: el Tribunal Superior de Justicia y otras jurisdicciones u órganos judiciales y la Procuraduría Federal del Consumidor —PROFECO—.

5.5. Norma ISO 9001 adoptada por el tribunal superior de justicia del estado de Nuevo León.

El Tribunal Superior de Justicia del Estado de Nuevo León (2003) publicó en su informe trimestral número 7, algunos de sus principales logros en donde destacó la acreditación ISO 9001-2000 del Tribunal Superior de Justicia y la postulación de un pilotaje de otras áreas jurisdiccionales que apuntaban a la certificación de calidad, como lo eran la primera sala civil y el juzgado décimo segundo de lo civil del primer distrito judicial.

En este informe el Lic. Guerrero Gutiérrez expresó que el sistema de calidad en las áreas administrativas resulta ser de suma importancia ya que la adecuación de la norma ISO permite que los operadores de justicia y servidores públicos sean evaluados de acuerdo con el servicio ofertado a la comunidad, también recalco que la certificación ISO visibilizaría a la institución por ser parte de un sistema de estandarización de orden mundial.

Dando continuidad al informe, también hay que destacar algunos beneficios que trae consigo la aplicación de la norma ISO 9001, entre ellos están:

- Lograr un trabajo más organizado al pie de una metodología.
- La labor se desempeña de manera eficiente.
- Fomenta la competitividad en el ámbito laboral.
- Se detectan indicadores sobre las acciones contrarias a la ley.
- Implementa acciones correctivas y preventivas.
- Se promueve la capacitación de los actores sobre las políticas que debe contener un sistema de calidad.
- Disminuye el número de quejas
- Desarrolla altos niveles en el rendimiento del personal.

Además de todos estos beneficios, existieron otras acciones que fueron aplicadas en las sedes jurisdiccionales enfocadas en la “mejora continua” donde lo primordial fue tratar de elevar en forma constante los niveles de eficiencia en base a los procesos de trabajo que eran ajustados a la norma ISO 9000-2000, por ello se aplicó un mapeo del proceso, para posteriormente analizar cada fase y así conseguir un mejor rendimiento.

Posterior a todo el proceso de análisis, se elaboró un manual de calidad con instrucciones sobre el trabajo y registro de la calidad, procedimientos generales, instrucciones de trabajo y registro de la calidad, que fueron utilizados para evaluar el desempeño de otras entidades jurisdiccionales (TJS, 2003).

5.6. Norma ISO 9001 adoptada por la procuraduría federal del consumidor

La Profeco es la institución encargada de la protección del consumidor, así como de difundir el consumo inteligente. Ambas actividades cuentan con un área de laboratorio para su operación, este sitio es donde la intuición realiza diferentes estudios a la diversidad de productos que existen en el mercado, los resultados de estas pruebas son publicados en diferentes medios de comunicación, en donde se enuncia si el producto cumple con los estándares de calidad (David, 2016).

El laboratorio nacional de la Profeco cuenta con la certificación NMX-ISO-9000-2000 y está acreditado con NMX-ISO-17025-2005, también posee un manual de calidad que cumple los requerimientos que establece el ISO 9000-2000, y concuerda en los siguientes puntos:

Tabla 14: Puntos relevantes de a certificación NMX-ISO-9000-2000

Sistema de gestión de calidad	En esta sección definen ampliamente todos los procesos que se manipulan con específicas metodologías y sistemas de control de calidad. Tiene una completa documentación de objetivos de calidad, objetivos y registros necesarios para la eficacia del sistema.
Responsabilidad de la	La dirección muestra su compromiso con el SGC (Sistema de Gestión de Calidad). Asimismo, por medio de un organigrama define correctamente todas

dirección	<p>las responsabilidades, tanto de las actividades propias de Profeco, como de la vigilancia del cumplimiento del SGC. También está definido cuál es el periodo en que se hace verificación de este sistema, así como los mecanismos necesarios para detectar situaciones en que se ocupe una revisión inmediata. Se establecen cuáles son los requisitos del cliente y el sistema de realimentación por parte de este que emplean para ver si se cumplen.</p>
Gestión de los recursos	<p>Cumple en planear la manera en que va a asignar los recursos, tomando en cuenta las recomendaciones del cliente.</p> <p>Respecto al personal, esta verifica que tenga las aptitudes necesarias y establece los procedimientos con los que trabaja esto.</p> <p>Define de manera completa todas las áreas con la que cuenta, aunque el equipo que requieren no lo detalla.</p> <p>Por último, para el ambiente de trabajo especifica que los jefes de departamento son los que se ocupan de detectar la necesidad de cualquier infraestructura especial para el tipo de estudio a realizar.</p>
Realización de producto	<p>Se establece una definición de los requerimientos del producto y del cliente, así como del proceso para cada servicio.</p> <p>Para evaluar sus proveedores hay un departamento especialmente dedicado a esto. Sin embargo, es un punto importante el que no se mencione si en tal departamento se tienen a especialistas de cada área, que tengan una mejor perspectiva del costo-beneficio real de cada opción de producto. Esto de ser así puede dar como resultado que la inversión en los productos no sea la óptima.</p>
Medición de análisis y mejora	<p>Durante los estudios se tiene una rastreabilidad efectiva de cada muestra, identificándola de manera única y manteniendo un historial de esta.</p>

El SGC es monitoreado de manera completa por satisfacción del cliente, análisis de tendencias, expedientes de proveedores. A este también se le hacen revisiones periódicas para corregir o evitar problemas, esto en base a información de distintos medios.

Fuente (David, 2016) Tabla: Elaboración propia 2020

En consideración a lo desarrollado en cuanto a la acreditación de estas instituciones del estado de Nuevo León, el Tribunal Superior de Justicia y la Profeco, ambas apuntaron a la calidad. El tribunal se enfocó en ofertar un servicio de calidad a los usuarios y a los procesos internos de índole administrativos y la Profeco en ofertar y mantener la calidad en la variedad de los productos que son consumidos por la población. Ambas instituciones resultan ser de vital importancia para la sociedad al lograr la estandarización ISO de sus procesos, mejorando así su compromiso social con los usuarios o consumidores.

5.7. Modelo europeo de gestión de calidad —EFQM—

En 1988 fue creada la Fundación Europea para la Gestión de calidad (European foundation for quality management) constituida por 14 organizaciones europeas con un propósito en común, el cual era mejorar la calidad de las empresas en el referido continente. En 1992 la fundación creó el Modelo de Gestión de Calidad conocido mejor como EFQM (Díaz Álvarez, La calidad de la mediación en Nuevo León México, 2016)

Carreón (2013) expresa que el modelo EFQM contiene nueve criterios que se subdividen en dos grandes grupos, el primero está destinado a los “agentes” que son los factores por los cuales se logran los fines y el segundo grupo son los “resultados” con los cuales se logran la organización; además el autor plantea el desglose de estos criterios:

Agentes

- Liderazgo: Este criterio se refiere al compromiso y al estilo de la dirección que son ejercidos por la gerencia o quien esté a su cargo, también tiene relación con la calidad y

el logro de los objetivos o misión de la organización, realizando entre ellos la satisfacción del cliente.

- Política estratégica: Es la dinámica en donde la organización implanta su misión y visión con la finalidad de desarrollar las estrategias, también describe el paso a paso de la implementación de políticas, planes, objetivos y procesos en donde se materializa la estrategia.
- Persona: Se analiza la gestión y el desarrollo del conocimiento de las personas por que son parte de la organización, esta acción permite evaluar el potencial de cada individuo o grupos. También se evalúa como se planifica las actividades con apoyo de la política y estrategias, además del eficaz funcionamiento de los procesos.
- Recursos y alianzas: Este factor se refiere cuando la organización gestiona y planifica sus recursos internos, y la de sus colaboradores externos, con el objetivo de conocer como estos apoyan la política y la estrategia en la función eficaz de los procesos.
- Procesos: Este factor es de suma importancia debido a que define la operatividad de la organización.

Resultados

- Resultados en los clientes: Computa el grado de satisfacción y las necesidades de los clientes externos y la elección de medidas para evaluarlas.
- Resultados en las personas: Se encarga de medir al igual que el anterior las necesidades y satisfacción de las personas, pero en este caso de los agentes internos o colaboradores.
- Resultados en la sociedad: Este factor está relacionado con la responsabilidad social que tiene la organización desde esferas como la prevención de riesgos laborales, el impacto ambiental de los productos que distribuye y el comportamiento ético de la empresa.
- Resultados clave: Asegura que la organización evalúe el grado de cumplimiento de las metas y objetivos trazados u aquellos elementos que se han identificado como logros importantes, esto puede darse a corto o a largo plazo y esta enlazado directamente a aspectos financieros de la institución.

Por otro lado, existe también el Modelo Iberoamericano de Calidad creado por la fundación iberoamericana para la gestión de calidad (FUNDIBEQ), la cual estableció en el año 2000 la distinción del premio Iberoamericano a la Calidad. Este modelo tiene una gran relación con el modelo EFQM en cuanto a su estructura, clasificación y los criterios que aborda, pero también difiere en la puntuación de alguno de los criterios (Carreon, 2013).

Modelo del premio nacional de calidad mexicano —PNC—

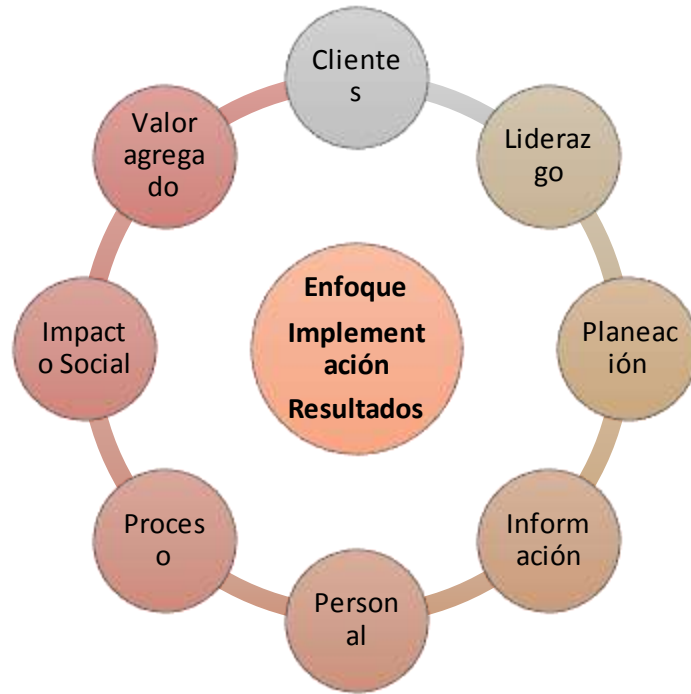
Este modelo fue creado a finales de los años 80 por un grupo de expertos que tenían como propósito impulsar la mejora continua de las instituciones u organizaciones mexicanas. El eje principal de PNC se trata de reforzar el valor superior de los clientes y los consumidores a través de una mejora continua de los sistemas, procesos, productos y servicios.

Dentro de los propósitos del PNC están (FPNC, 2016):

- a) Estimular el establecimiento de los procesos integrales
- b) Promover la productividad y la calidad en los productos, servicios y procesos
- c) Promover el uso del modelo nacional para la calidad total en las organizaciones mexicanas.
- d) Fomentar las exportaciones en base a la calidad
- e) Promover visibilidad de las empresas
- f) Ofrecer una herramienta útil de diagnóstico y mejora continua

Este modelo a diferencia del EFQM se subdivide en tres bloques de acuerdo con el ciclo Deming y además evalúa 8 criterios, que a continuación se pueden apreciar en la siguiente gráfica:

Ilustración 13: Criterios del modelo del premio nacional de calidad mexicano PNC



Fuente: Elaboración Propia 2020

En conclusión, se puede deducir que los modelos ISO 9000, 9001, el modelo EFQM y el PNC concuerdan en los siguientes criterios:

- a) Todos toman en cuenta la satisfacción del cliente o consumidor del servicio o producto ofertado.
- b) Todos concuerdan que el proceso es un factor clave para la operatividad de las organizaciones.
- c) Los tres modelos toman en cuenta la eficiencia, capacitación y evaluación de la persona, esto se refiere a los operadores internos que ofertan los servicios o elaboran los productos.

Por lo tanto, se puede plantear que existe un sin número de factores que contribuyen a la calidad, pero estos tres, del cual se hace mención resultan ser fundamentales para garantizar la calidad de los procesos, todo esto se deduce en base a los criterios establecidos por los Modelos Internacionales de Calidad. Partiendo de este análisis nace el propósito de esta investigación

que consiste en evaluar la eficacia del mediador como un factor determinante en el proceso de calidad de mediación.

5.8. Evaluación de calidad del proceso de mediación

Los modelos de evaluación han sido implementados en distintas instituciones dedicadas a diferentes tópicos como lo son: la salud, el comercio, el medio ambiente, la seguridad en los centros de trabajos, los sistemas de justicia entre otros. Sin embargo, hasta el momento en la mayoría de los países no hay una aplicación centralizada ni estandarizada de un sistema que evalúe y procure la calidad de los Masc enfocada específicamente en la mediación.

De acuerdo a la escuela nórdica, la calidad puede conceptualizarse en base a dos dimensiones: La primera está basada en lo que considera el consumidor en relación al servicio (usuario en el proceso de mediación), de lo cual se engloban las calidades técnicas que consisten en la acreditación profesional y formación del mediador, y la segunda se enfoca cuando el consumidor juzga el servicio después de haber sido ofertado, siendo este último un factor difícil de medir en la mediación, en vista que posterior a la realización del acuerdo existen muchos factores externos que pueden incidir en la apreciación de las partes, en cuanto al servicio ofertado y la calidad del mismo (Lehtinen, & Lehtinen,, 1982).

Por lo tanto, se puede considerar que la mediación puede ser evaluada desde tres perspectivas que a continuación se desarrollaran.

Evaluación de la mediación en base a los resultados

Pruitt & Carnevale (1993) plantean dos criterios de evaluación de la eficacia de la mediación. Como primer criterio esta la evaluación a corto plazo, la cual corresponde a enunciados que determinan una buena mediación como, por ejemplo:

1. El sentimiento expresado por partes de la mediación, referido a la satisfacción de esta.
2. La voluntad de cumplir los acuerdos alcanzados.

3. La percepción de la eficacia de la mediación, esto implica funcionamiento, rapidez, economía etc.
4. El cumplimiento de lo acordado.

Se deberá tener en cuenta que estos criterios deben de ser evaluados al finalizar la mediación.

Por otra parte, están los criterios de evaluación a largo plazo, los cuales se basan en las siguientes actividades:

- El grado de cumplimiento de los acuerdos
- Las mejoras de las relaciones entre las partes.

El conjunto de criterios de evaluación antes relacionados sirven para diagnosticar si se tiene como resultado una mediación “exitosa” sin embargo hay que delimitar cuales son los factores que determinan la eficacia del método (Gonzalo Serrano, Eficacia y Mediación Familiar, 2008).

5.9. Evaluación de la mediación en base a la percepción del servicio ofertado

La percepción del usuario para evaluar a la mediación como un servicio, es otro de los enfoques por los cuales se puede abonar a la calidad del proceso mediación. Para Díaz Álvarez (2016) la evaluación de la mediación puede ser valorada desde diferentes factores endógenos que determinan la calidad, es por ellos que plantea en su investigación titulada “Mediación Calidad” seis características que son base para la evaluación del este servicio; en las cuales encontramos:

- ✓ Características físicas de las instalaciones
- ✓ Habilidad del centro de mediación, servicio promedio y confiable
- ✓ Disponibilidad de servicio al usuario
- ✓ Conocimiento, cortesía y confianza por parte del personal hacia el usuario
- ✓ Cuidado y atención personalizada al usuario
- ✓ Valor de la mediación en la sociedad (intangibles de la mediación)

Todas estas características estuvieron enfocadas en evaluar la calidad del servicio de mediación que se oferta a la sociedad por parte de los diferentes centros del estado de Nuevo León tanto en el ámbito público como privado. Para llevar a cabo la evaluación referida, Alvares (2016) aplico el modelo que se describe a continuación.

5.10. Modelo service quality —SERVQUAL—



Ilustración 14: Cronología de hechos internacionales, teorías de calidad y modelos de evaluación

Fuente: (Torrez , Maritza, Vasquez, & Carmen, 2015)

En la figura que antecede se muestra una cronología de los principales modelos de evaluación de la calidad, también se destacan hechos internacionales y algunas teorías que contribuyen a la evaluación de la calidad, en las cuales se puede observar algunos de los modelos que ya se comentaron en este capítulo. Por otro lado se puede apreciar el surgimiento del modelo

SERVQUAL que deviene históricamente de la escuela americana de marketing y fue desarrollado por los investigadores Parasuraman, Berry y Zeithaml en 1985 y posteriormente 1988 por medio del análisis factorial se simplificó y albergo la evaluación de los servicios bajo estas cinco dimensiones (Torrez , Maritza, Vasquez, & Carmen, 2015):

- Empatía: Muestra de interés a nivel de intención individualizada que ofrece la institución al usuario.
- Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- Seguridad: Conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar confianza.
- Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los usuarios y para presentarles un servicio rápido.
- Elementos tangibles: Apariencia física de las instalaciones físicas, material, equipos y personal.

Se puede apreciar claramente que Díaz Álvarez (2016) en su investigación titulada "Mediación Calidad" adecua las dimensiones que plantea el modelo SERVQUAL a la evaluación del servicio de mediación, utilizando este prestigioso gestor de calidad para medir las diferentes fases del proceso con la finalidad de procurar la calidad y eficiencia en el trámite de mediación. Por lo tanto, dicha investigación resulta ser la pionera en estandarizar un modelo de calidad dedicado a evaluar la satisfacción de los usuarios en el ámbito de la justicia alternativa ya que este modelo comúnmente se aplica en esferas como a salud, la educación la industria, hotelería y otro sin números de servicios enfocados en procurar la calidad de sus procesos.

5.11. Evaluación de la mediación en base a la capacidad y competencias del mediador

Otro de los elementos fundamentales de la mediación está relacionado a la eficacia o capacidad que tiene el mediador de cumplir sus metas y alcanzar sus objetivos, esta eficacia se materializa al momento de gestionar el conflicto por medio de la formulación de estrategias previas a la fase de negociación o durante la misma.

Existe una amplia interpretación en la doctrina en cuanto a estrategias de mediación se refiere, para Novel un mediador debe de tener las habilidades, competencias, deberes u obligaciones al momento gestionar un conflicto, estas son algunas de las competencias que deben de ser inherentes al mediador (Novel Marti, El mediador y el manejo de emociones, pág. 4):

- Tener la capacidad de escuchar activamente a las partes.
- Analizar los problemas, delimitar los temas involucrados.
- Utilizar lenguaje verbal o es escrito manteniendo una aptitud neutral.
- Optar por un comportamiento neutral y objetivo bajo presión.
- Equilibrar la diferencia de poder entre las partes.

De acuerdo a lo anterior un mediador dotado de habilidades y estrategias se puede considerar un mediador eficaz al momento de ejercer su rol en la resolución de conflictos, otros estudios han indagado sobre el perfil que debe de tener un mediador eficaz, tomando en cuenta factores como su nivel profesional, su personalidad, género o experiencia laboral (Santana Rodríguez & Rodriguez-Mateo, 2014, págs. pp 233-244), pero muy pocos se han enfocado en determinar cuáles son las estrategias técnicas que determinan la calidad del proceso de mediación.

Aguilar (1994) afirma que un elemento determinante para contribuir a la calidad del proceso de mediación está enfocado en las competencias y capacidades del mediador. Partiendo de este enfoque se constituyó en Chile una mirada sistemática a la práctica del mediador, que tuvo como propósito el mejoramiento continuo de las prácticas profesionales por medio de la implementación de una metodología cualitativa y cuantitativa que tuvo como base la observación del mediador bajo la evaluación y medición de un sistema llamado evaluación de calidad del proceso de mediación familiar (ECAME). Este sistema que ya se encuentra validado durante años, servirá como base fundamental para la elaboración del instrumento cuantitativo que medirá las variables de esta investigación.

CAPITULO 6. METODOLOGÍA

6.1. Estudio cualitativo

6.1.1. Características y diseño de la investigación

En este capítulo se desarrolla de manera clara y precisa la comprobación de la problemática del estudio, que radica en sustentar la calidad del proceso de mediación, partiendo de la evaluación que deben de establecer los centros públicos y privados del estado de Nuevo León, con base en la eficacia del mediador.

A como ya se expresó en el primer capítulo de esta investigación, la naturaleza de este estudio es de carácter mixto, ya que emplea el enfoque cualitativo para comprobar la existencia y fundamentación de la problemática y posterior utiliza el enfoque cuantitativo para comprobar la valides de la hipótesis. Para Flick (2012) las diferentes perspectivas metodológicas se complementan, esto quiere decir que no se trata de una guerra en donde se plantea que enfoque tiene más relevancia que el otro, por lo contrario, ambos enfoques apoyan sus puntos débiles y ciegos.

La investigación cualitativa puede definirse como la investigación que produce datos descriptivos, tomando por ejemplo las opiniones de los individuos materializadas en respuestas o palabras, al igual que las conductas observables (Quecedo & Castaño , 2002).

Es importante remarcar que este estudio se da de manera secuencial, teniendo en cuenta que el enfoque cualitativo se encargara de validar y comprobar la existencia de la problemática y el enfoque cuantitativo comprobara la hipótesis, por tanto, en este capítulo se desarrollara la parte empírica de la investigación cualitativa.

6.1.2. Población y muestra

Referente al universo de estudio se tomó como unidad de análisis a mediadores certificados que se encuentran en el pleno ejercicio de su profesión, los participantes pertenecen a diferentes Centros de Mediación de índole público y privado. Este universo se compone por dos tipos de

sujetos, la población A que corresponde a mediadores que laboran en Centros mediación ubicados en Nuevo León México, y la población B corresponde a mediadores que trabajan en la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos (DIRAC) ubicada en Managua, Nicaragua.

Las motivaciones por las que se eligió a esta unidad de análisis están plenamente relacionadas con el quehacer diario de los participantes y específicamente por la labor que desempeñan como mediadores, en vista que esta investigación se basa en sustentar la calidad del proceso de mediación, partiendo de la evaluación que deben de establecer los centros públicos y privados, con base en la eficacia del mediador. Cabe destacar que en ambos países se contó con la autorización de los encargados de las referidas dependencias.

El tipo de muestreo es intencional por criterios y se llevó a cabo a través de pasos sistematizados en donde primero se definió el perfil de los participantes y posterior los criterios en los que se impactaría al elegirlos. Para Salamanca & Crespo (2007) el muestreo intencionado inicia con la selección de los voluntarios, luego se pueden implementar las estrategias del muestreo deliberado basándose en la información recabada en los primeros resultados.

En este estudio se contactaron a 12 participantes que accedieron de manera voluntaria, 6 de ellos son mediadores activos de la DIRAC en Managua, Nicaragua y los otros 6 provienen de centros privados y públicos del estado de Nuevo León, México.

6.1.3. Instrumento de recolección

Se utilizó la entrevista semiestructurada como técnica de recolección de datos. Esta técnica se caracteriza por ser flexible, ya que el investigador tiene la oportunidad de establecer preguntas con un enfoque abierto, que permite al entrevistado ampliar la información, también esta flexibilidad admite la modificación de las preguntas con base en las respuestas que va expresando el entrevistado, esto quiere decir que este tipo de técnica no es un guion riguroso al cual el entrevistador debe ceñirse. En concordancia a lo anterior este tipo de entrevista puede definirse como una "conversación amistosa" entre la persona entrevistada y el entrevistador, en donde este último escucha de manera activa al informante sin imponer ninguna interpretación

o respuesta, ya que su principal trabajo es guiar el curso de la entrevista hacia los temas que le interesan (Díaz-Bravo, 2013)

La primera propuesta de la entrevista semiestructurada está compuesta por la siguiente estructura:

- a. La primera etapa versa sobre un breve preámbulo y presentación de la temática de investigación, donde se deja claro que el contenido y las respuestas al cuestionario se trataran de manera anónima, además el entrevistador informa al entrevistado que, para efectos de agilizar y administrar la información, toda la conversación será grabada.
- b. En la segunda etapa se plantean las 11 preguntas que contempla el cuestionario, el cual tiene un tiempo estimado para ser llenado de 20 minutos.
- c. Cabe destacar que a los entrevistados se les respeta el principio de ética dirigido a la confidencialidad, ya que en ningún momento se les pregunto datos personales.
- d. La entrevista semiestructura se puede consultar en el anexo.

6.1.4. Estudio piloto

Con el ánimo de comprobar la pertinencia del instrumento propuesto, se realizó una prueba piloto en la cual se aplicó la entrevista semiestructurada a dos expertos.

Primer Momento

Lugar: Monterrey Nuevo León, México

La primera entrevista se realizó 2 en agosto del 2019 con una duración de 28 minutos y 33 segundos, fue efectuada a un mediador certificado que también cuenta con la maestría en MASC. Las primeras dos preguntas del instrumento son de carácter introductorias, posterior se realizaron las nueve restantes que están dirigidas a la desconstrucción de las variables dependiente y moderadora. La entrevista se desarrolló sin dificultades, el entrevistado en sus respuestas fue elocuente y certero, al finalizar la entrevista aportó algunas recomendaciones relacionadas a la problemática.

Segundo momento

Lugar: Managua, Nicaragua

La segunda entrevista se realizó el 16 de agosto del 2019 con una duración de 25 minutos y 8 segundos, fue efectuada a un mediador certificado que labora en DIRAC, dirección que suscrita al Poder Judicial de la república de Nicaragua. La entrevista se desarrolló sin dificultad, el mediador al final sugirió que algunas preguntas que se le realizaron eran repetitivas.

Resultados del pilotaje

Al finalizar las dos entrevistas correspondientes al pilotaje, se realizaron las siguientes afirmaciones y modificaciones de forma al instrumento de recolección de datos:

Afirmaciones

- a) Se confirmó que la selección de la unidad de análisis fue acertada, ya que los sujetos conocen y dominan la temática abordada en el cuestionario.
- b) Se ratifican que de las 11 preguntas que integran el cuestionario 9 se comprenden con claridad por los entrevistados.

Modificaciones de forma

- a) Se eliminaron 2 de las 11 preguntas del cuestionario, en vista que los entrevistados al momento de responderlas notaron que eran repetitivas.
- b) Se agregó una pregunta más al cuestionario por tanto el referido ahora consta de 10 preguntas en total. Anexo #

Estudio final

A como ya se hizo mención el universo se dividió en dos tipos de poblaciones, A y B, de las cuales en el siguiente apartado se brindan datos detallados de la aplicación de las entrevistas:

Monterrey, México

En las fechas 3, 4, 5, 6, 9 y 10 de septiembre del año 2019 se llevaron a cabo 6 entrevistas en las que se aplicó el instrumento definitivo. La primera duró 24 minutos con 13 segundos, la segunda 26 minutos con 9 segundos, la tercera 23 minutos y 23 segundos, la cuarta 22 minutos y 40 segundos, la quinta 21 minutos y 30 segundos y la sexta 20 minutos y 10 segundos. Todas las referidas estuvieron dirigidas a mediadores certificados que trabajan como facilitadores en diferentes centros de mediación del estado de Nuevo León, cabe señalar que las entrevistas fueron realizadas en sus centros de trabajo, con previa autorización de sus superiores.

Managua, Nicaragua

Posterior en las fechas 23, 24, 25, 26, 27 y 30 de septiembre del año 2019 se llevaron a cabo 6 entrevistas. La primera duró 29 minutos con 3 segundos, la segunda 20 minutos con 14 segundos, la tercera 19 minutos y 30 segundos, la cuarta 23 minutos con 40 segundos, la quinta 23 minutos con 11 segundos y la sexta 22 minutos con 09 segundos. Todas las referidas estuvieron dirigidas a mediadores certificados que trabajan como facilitadores en la DIRAC, cabe señalar que las entrevistas fueron realizadas en sus centros de trabajo, con previa autorización de sus superiores.

Es relevante mencionar que en ambos países la recolección de la muestra cesó hasta que se llegó al punto de saturación, esto quiere decir que las respuestas de los participantes se mostraron redundantes. Posterior a la realización de las 12 entrevistas, se procedió a la transcripción de cada una de ellas con la finalidad de proceder a la categorización de las variables y con esto dar paso a su codificación y desglose.

6.2. Estudio cuantitativo

6.2.1. Características del diseño de la investigación

En este apartado se desarrolla la comprobación de la hipótesis, basado en el enfoque cuantitativo que plantea esta investigación. Para Niño (2011) la investigación cuantitativa está dirigida a reflejar cantidades o datos numéricos, que tiene como objetivo principal calcular la

medición de las variables de investigación. Este tipo de enfoque se caracteriza en utilizar procesos estandarizados, que sirven para la recolección de datos. Cabe señalar que para medir el fenómeno estudiado, primero debe ser observado desde una perspectiva basada en el “Mundo real” (Hernandez-Sampieri, 2014), partiendo que esta aproximación se fundamenta en la lógica o razonamiento deductivo, el cual inicia con la teoría y luego se derivan en expresiones lógicas denominadas “hipótesis”, misma que el suscrito investigador someterá a comprobación.

Por otra parte, es preciso mencionar que este estudio también se caracteriza por contener un corte trasversal, ya que trata de un estudio que analiza y evalúa las variables en un periodo de tiempo determinado (Vizcaino, 2012-2013). Esto conlleva a definir que se utilizara la técnica de la observación con el propósito de dar pasó a la recolección de datos.

Además de haber mencionado algunas características del estudio, también es importante remarcar que en una primera etapa se planteó como una investigación exploratoria, sin embargo, durante el periodo en que se ha desarrollado la investigación, se ha encontrado abundante información relacionada con la problemática de estudio. Por tanto, es necesario aclarar que en esta fase ya no es considerado un estudio exploratorio.

En la parte cualitativa, se planteó que la comprobación de este estudio se realizaría de manera secuencial, esto quiere decir que primero se desarrollaría la comprobación de la problemática de investigación y posterior la comprobación de la hipótesis, la cual consta de las variables independientes que consisten en las estrategias técnicas reflexivas, contextuales y substantivas que debe aplicar un mediador eficaz, con el propósito de impactar en la calidad del procesos de mediación, siendo esto último la variable dependiente.

6.2.2. Población muestra

Con respecto al universo de estudio se tomó como unidad de análisis a mediadores certificados que se encuentran en el pleno ejercicio de su profesión, los participantes y los evaluadores pertenecen al equipo de trabajo de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos (DIRAC) ubicada en Managua, Nicaragua.

Las razones por las que se escogió esta unidad de análisis están plenamente relacionadas con el quehacer diario de los participantes y específicamente por la labor que desempeñan como mediadores, en vista que esta investigación se basa en sustentar la calidad del proceso de mediación, partiendo de la evaluación que deben de establecer los centros con base en la eficacia del mediador. Cabe destacar que la referida institución se contó con la autorización de la encargada DIRAC.

Tipo de muestreo

En este estudio se contactaron a 60 participantes que accedieron de manera voluntaria, todos mediadores activos de la DIRAC en Managua, Nicaragua.

Instrumento de recolección

Con la finalidad de validar el instrumento de recolección de datos, es preciso efectuar un estudio piloto que permita identificar las debilidades de este, en un mismo sentido se pretende que el pilotaje arroje las reacciones de los participantes, en cuanto al entendimiento y la claridad de las afirmaciones que componen cada variable que se pretende medir.

Para la elaboración del instrumento piloto, primeramente, se realizó un análisis bibliográfico con el propósito de recabar información relacionada a las variables del estudio y además constatar si estas habían sido abordadas por otras investigaciones. De lo anterior se obtuvieron resultados relevantes, ya que existen diferentes estudios que sirvieron de base para la elaboración del instrumento de investigación.

La primera investigación relacionada se trata del planteamiento de una de las pocas taxonomías de las estrategias que existen en la medición, como lo son: las estrategias contextuales, substantivas y reflexivas, que se encuentran validadas empíricamente (Pruitt & Carnevale, 1993). Estas teorías sirvieron de base en la conceptualización y la denominación de las variables independiente del estudio, misma que fueron mencionadas en el primer capítulo. En la siguiente tabla se podrán apreciar una matriz del marco referencial de las variables independientes:

Tabla 15: Matriz de marco referencial de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADOR
Estrategias técnicas reflexivas	Estas técnicas están enfocadas en orientar a las partes hacia la disputa y centrar sus actividades futuras, además tiene como fin ganarse la confianza de las partes y crear un ambiente que permita la negociación para llegar a un acuerdo.	Escucha activa Buen ambiente
Estrategias técnicas contextuales	En esta técnica el papel del mediador se minimiza y no aborda directamente el conflicto, su objetivo principal estará centrado en las intervenciones orientadoras que facilitan el proceso de solucionar el conflicto.	Preguntas Parafraseo Resumen
Estrategias técnicas substantivas	Se trata de técnicas que están directamente dirigidas a solucionar el conflicto, el papel del mediador es creativo abonando a la negociación para alcanzar un acuerdo. Es conocida mayormente como "Convencer vs Pactar"	Lluvia de ideas Agente de realidad Re – encuadre

Tabla: Elaboración propia 2020

En la tabla 17, claramente se observa la denominación y la definición de cada variable independiente, también se aprecian los indicadores que se encuentran directamente relacionados con la naturaleza de las estrategias planteadas por Pruitt & Carnevale (1993). Estos indicadores se basan en técnicas que son utilizadas por los mediadores en los procesos de mediación con el propósito de mitigar los conflictos, la mayoría están fundamentadas en las definiciones que aportan Gorjón & Sánchez (2015).

Por otra parte, se encontró que en Chile existe un sistema denominado evaluación de calidad del proceso de mediación familiar (ECAME), el cual ya fue validado y coincide en su mayoría con las variables de esta investigación.

Aguilar (1994) afirma que un elemento determinante para contribuir a la calidad del proceso de mediación está enfocado en las competencias y capacidades del mediador. Partiendo de este enfoque se constituyó en Chile una mirada sistemática a la práctica del mediador, que tuvo como propósito el mejoramiento continuo de las prácticas profesionales por medio de la implementación de una metodología cualitativa y cuantitativa, basada en la observación del mediador bajo la evaluación y medición de la metodología denominada ECAME.

El novedoso instrumento de medición se ha venido implementando a partir del año 2011, bajo un sistema de supervisión entre pares, que tiene como finalidad establecer una modalidad de aprendizaje-acción apegado a los lineamientos de la investigación experimental, que consistió en el aprovechamiento de los conocimientos adquiridos de la práctica y la experiencia que tuvo por objeto mejorar los sistemas de servicios de mediación existentes y de igual forma contribuir a la calidad del proceso (Gonzalez Ramirez, 2018)

Dentro de los antecedentes metodológicos del referido sistema se constituyó un estudio inicial denominado “Auditoria de Calidad de los Servicios de Mediación Familiar” realizado por la Universidad Central de Chile —UCEN—, que de acuerdo con Muños (2015) perseguía las siguientes disposiciones:

- Diseñar un sistema nacional de gestión de supervisiones clínicas para los mediadores.
- Implementar la aplicación del ECAME de supervisión.
- Sistematizar cualitativa y cuantitativamente los resultados.
- Generar un proceso de retroalimentación y perfeccionamiento del desempeño profesional, estableciendo criterios de calidad compartidos.

En la actualidad el ECAME, es considerado un instrumento estandarizado único en Iberoamérica y se caracteriza por haber sido validado durante 7 años bajo la modalidad de la investigación

experimental aplicada. Este sistema cuenta con un proceso que consta de cinco etapas (Gonzalez Ramirez, 2018):

- La primera se enfoca en la supervisión y observación del proceso de mediación, en esta fase se utiliza la metodología de la video grabación para obtener un mejor análisis.
- En segundo puesto se sitúa la autoevaluación del mediador observado.
- Posteriormente da inicio la tercera fase del proceso que consiste en la retroalimentación que debe de ejercer el supervisor al mediador evaluado.
- El cuarto paso se trata de la elaboración de un informe y la asignación del puntaje al mediador de conformidad a una escala enfocada en los diferentes criterios de evaluación del servicio y sobre todo de la calidad de este.
- Por último, en la etapa número cinco se concentra la capacitación remedial de aquellos factores en donde se encontró un déficit que conlleva a la elaboración de manuales de buenas prácticas para fortalecer los procesos de mediación.

El instrumento de evaluación ECAME está integrado por dos modalidades. La primera corresponde a los ítems correlacionados y la segunda a la verificación de conductas, ambas suman un total de 44 indicadores, que son ponderados por medio de una escala ordinal Likert (Fuentealba-Martinez, Gonzalez-Ramirez, & Valdebenito-Larenas, 2018). Los componentes, dimensiones y número de ítems son los siguientes:

Tabla 16: Componentes ACAME

COMPONENTES	DIMENSIONES	N. ÍTEMS
Proceso de Mediación	Legitimidad	4
	Comunicación	6
	Participación	5
	Gestión del conflicto	3
Contención de emociones	Detección y control	4

Búsqueda de posibles acuerdos	Aclaración y reflexión	4
Políticas publicas	Legitimidad	10
	Comunicación	4
	Participación	1
	Gestión	1
	Emociones	1
	Resolutivo	1

Fuente: (Fuentealba-Martinez, Gonzalez-Ramirez, & Valdebenito-Larenas, 2018).

En este novedoso instrumento es válido aclarar la definición y el objeto que ostenta cada componente:

- La legitimidad se caracteriza en determinan el rol del mediador en el proceso de mediación, los principios legales y dogmáticos del proceso, además sus reglas.
- El proceso comunicacional y participativo, consiste en el entendimiento e interacción positiva de las partes, además el uso de técnicas como el parafraseo, preguntas reflexivas, circulares y también la participación activa y el re-encuadre.
- Contención de emociones: Admisión y contención de emociones.
- La búsqueda de posibles acuerdos trata de las particularidades que definen un proceso colaborativo.

En conclusión, se considera que la pauta ECAME forma parte de los principales estudios que generaron la construcción del instrumento de recolección para el pilotaje, ya que es visible tanto en la tabla número 18 —matriz referencial de las variables— como en la tabla número 18 —componentes ECAME—, que existe una estrecha relación entre las variables de esta investigación y los componentes de la pauta ECAME.

Por tanto, para este pilotaje el instrumento de recolección datos estará compuesto por 34 afirmaciones que están contextualizadas en las conductas del mediador, mismas que servirán para medir cada uno de los indicadores que componen las variables independientes del estudio.

Con el propósito de dar mayor ilustración al lector se presentará en la tabla número #, donde se observa los ítems utilizados para medir cada una de las variables independientes:

Tabla 17: Operacionalización de las variables: Estrategias técnicas reflexivas

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES
Estrategias técnicas reflexivas	Estas técnicas están enfocadas en orientar a las partes hacia la disputa y centrar sus actividades futuras, además tiene como fin ganarse la confianza de las partes y crear un ambiente que permita la negociación para llegar a un acuerdo.	ES1: Invita a las partes a expresar sus comentarios iniciales
		ES2: Guarda el debido respeto cuando las partes se pronuncian
		ES3: Mantiene el equilibrio del tiempo de expresión de las partes
		ES4: Fomenta un espacio para facilitar la comunicación efectiva entre las partes
		ES5: El mediador durante el proceso interrumpe a las partes durante sus intervenciones
		BA1: Presenta un ritmo y tono de voz apropiado
		BA2: Acompaña con lenguaje analógico en sus intervenciones de manera coherente
		BA3: Mantiene permanentemente la distancia física con y entre las partes
		BA4: Utiliza el buen humor con el fin de cortar la tensión entre las partes
		BA5: Estimula entre las partes, la expresión respetuosa de pensamientos y sentimientos

Tabla: Elaboración Propia 2020

Tabla 18: Operacionalización de las variables: Estrategias técnicas contextuales

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES
Estrategias técnicas contextuales	En esta técnica el papel del mediador se minimiza y no aborda directamente el conflicto, su objetivo	PR1: Recaba datos relevantes sobre el conflicto real PR2: Formula interrogantes orientadas a la exploración y gestión del conflicto

principal estará centrado en las intervenciones orientadoras que facilitan el proceso de solucionar el conflicto.	<p>PR3: Efectúa cuestionamientos a las partes con el fin de que fluya la información</p> <p>PR4: Realiza cuestionamientos que permitan la reflexión de las ideas planteadas por las partes</p> <p>PA1: Expresa a las partes la comprensión del conflicto</p> <p>PA2: Trasforma las acusaciones expuestas por las partes en argumentos</p> <p>PA3: Destaca aspectos positivos de las intervenciones de las partes</p> <p>PA4: Elimina la carga emocional de las intervenciones que hacen las partes</p> <p>RE1: Recuerda a las partes al final de la sección los puntos que se llegaron a acuerdo y los que están en desacuerdo</p> <p>RE2: Realiza resúmenes con los datos relevantes que aparecen del proceso</p> <p>RE3: Elabora una recapitulación de los compromisos con el fin de que las partes ratifiquen lo ya dicho.</p> <p>RE4: Felicita a las partes por los esfuerzos realizados al finalizar la sección de mediación</p>
---	---

Tabla: Elaboración Propia 2020

Tabla 19: Operacionalización de las variables: Estrategias técnicas substantivas

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES
Estrategias técnicas substantivas	Se trata de técnicas que están directamente dirigidas a solucionar el	LL1: Apoya a las partes a seleccionar opciones promoviendo la aplicación de filtros para la posible toma de decisiones

conflicto, el papel del mediador es creativo abonando a la negociación para alcanzar un acuerdo. Es conocida mayormente como "Convencer vs Pactar"	LL2: Otorga un tiempo prudencial donde las partes analicen las posibles soluciones al conflicto LL3: Permitir que las partes propongan soluciones alternativas al conflicto LL4: Fomenta que las propuestas que generen las partes sean creativas AG1: Recuerda a las partes la urgencia de llegar a un acuerdo AG2: Convince a las partes que llegar a un acuerdo es su mejor opción AG3: Apremia a las partes que los puntos acordados es la solución que pone fin al conflicto AG4: Favorece que las partes entiendan y asuman su responsabilidad en las situaciones futuras RC1: Propicia la reflexión de las partes respecto a los posibles efectos de sus posturas RC2: Promueve que las partes puedan comprender las necesidades e intereses mutuos RC3: Ayudar a las partes a reconocer sus propios recursos RC4: Reenfoca a las partes en analizar lo expresado de manera positiva RC5: El mediador durante el proceso reenfoca a las partes en analizar lo expresado de manera positiva
--	--

Tabla: Elaboración Propia 2020

Partiendo de la operacionalización de las variables, se procedió a la construcción del instrumento de recolección que contiene: 10 ítems correspondientes a la variable estrategias técnicas reflexivas, 12 ítems con relación a la variable estrategias técnicas contextuales y por último 13 ítems que corresponden a la variable estrategias técnicas substantivas que suman un total 35 ítems —se puede apreciar la escala de medición en los anexos—

El instrumento consiste en una escala Likert de apreciación numérica, compuesta por una serie de valores que permiten establecer la frecuencia en que se muestra la práctica del mediador dentro del proceso de mediación. La escala está diseñada para que un individuo —Mediador experto— por medio de la observación no participante estructurada, documente a través de la técnica de registro cerrado la presencia o la ausencia de las acciones. De acuerdo con Campos & Lule (2012) la observación puede clasificarse en diferentes modalidades: La observación de laboratorio, la observación participante, la observación no estructurada y la observación no participante y estructurada, siendo esta última la que se realiza por agentes externos que no participan ni interactúan dentro de los hechos, esto quiere decir que el investigador no se relaciona con los sujetos dentro del escenario, su papel está limitado a ser un mero espectador. Por otra parte, se considera estructurada por estar sustentada en una metodología apoyada en un instrumento que permite categorizar, controlar y codificar de manera sistemática la obtención de la información (Campos y covarrubias & Lule Martinez , 2012).

Estudio piloto

Con el propósito de comprobar la fiabilidad del instrumento y el entendimiento de este, se procedió en aplicar una prueba piloto en donde se utilizó el instrumento antes descrito. La muestra seleccionada para este estudio se localizó en Managua, Nicaragua, específicamente en la institución del poder judicial denominada DIRAC, misma que es la encargada como ente público en aplicar las mediaciones de diferentes indoles. El número de mediadores evaluados en el estudio piloto fue 60 y el número de evaluadores 60.

Resultados del pilotaje

Al finalizar las evaluaciones correspondientes al pilotaje a los mediadores, se realizaron las siguientes afirmaciones y modificaciones de forma al instrumento de recolección de datos:

Afirmaciones

- c) Se confirmó que la selección de la unidad de análisis fue acertada, ya que los sujetos conocen y dominan la temática abordada.

- d) Se ratifican que de las 30 de las 35 afirmaciones contenidas en la escala de evaluación.

Modificaciones de forma

- c) Se modificaron 5 de las de las 35 afirmaciones de la escala de evaluación de mediadores , en vista que los evaluados mostraron cierta inestabilidad ante las afirmaciones relacionadas al uso del buen ambiente como parte de la variable estrategia técnica reflexiva.

CAPITULO 7: ANÁLISIS DE RESULTADO DEL ESTUDIO CUALITATIVO

7.1. Descripción del proceso de categorización y codificación

Una vez construida la entrevista se procedió a la categorización y codificación de las variables, con la finalidad de analizar la información obtenida y establecer una relación con la base de las variables de la investigación.

También es imprescindible mencionar que, por ser un estudio de carácter secuencial, primero se aplicó la entrevista semiestructura con el fin de validar y comprobar la existencia de la problemática. Cabe señalar que para la elaboración del instrumento solo se utilizaron las variables dependiente y moderadora, ya que estas son las que abordan la problemática.

Tabla 20: Matriz del marco referencial de las variables acordes a la siguiente categorización

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	PREGUNTAS	SUBCATEGORÍ	INDICADORES
A					

I. Eficacia del mediador	Es la capacidad que tiene el mediador de cumplir sus metas y alcanzar sus objetivos, esta se materializa al momento de gestionar el conflicto	1. Alcanzar metas	1. ¿En su opinión un mediador eficaz garantiza la calidad del proceso de mediación? (justifique)	1.1 Gestiona el proceso de mediación de manera dinámica.	a) Aplica técnicas. b) Habilidades
		Cumplir objetivos		1.2 Cumple con las expectativas de las partes.	a) Satisface a las partes b) Acuerdo
		2. Factor determinan te para alcanzar un proceso de calidad	2. ¿A su criterio cuál de estos enfoques contribuye de mejor manera a la calidad del proceso de mediación: ¿La buena administración de los centros de mediación, la eficacia desde la	2.2 El mediador calificado es garante de la calidad del proceso	a) Rol preponderante b) Acuerdo c) Mejores resultados

					perspectiva técnica y habilidades del mediador en el proceso o la efectividad de los acuerdos convenidos? (justifique)
II. Calidad del proceso de mediación	Es el valor que genera una serie actitudes y comportamien tos en el mediador en la búsqueda de alcázar los máximos estándares deseables en el proceso de mediación	1. Procesos de evaluación de la calidad 2. Organism os evaluadore s	1.1 ¿Conoce usted alguna norma, programa o mecanismo dirigido a evaluar la calidad del proceso de mediación? ¿En su conocimiento cuales son los organismos públicos o privados encargados de evaluar la calidad	1.1 Evaluación de desempeño. 1.2 Evaluación del servicio 2.2 Supervisa la buena gestión del mediador 2.3 Califica el	a) Institucional b) Certificación a) Satisfacción b) Buena gestión a) Poder

VARIABLES	CATEGORÍA	INDICADORES	CODIFICACIÓN
I. Eficacia del mediador	-Gestión	-Técnicas	V1 C1
		-Experiencia	V1 C2
		-Modelos	V1 C3
	-Expectativas	-Acuerdo	V1 C5
		-Dirimir el conflicto	V1 C6
		-Eficacia del acuerdo	V1 C7
II. Calidad del proceso de mediación	- Servicio	- Encuestas de satisfacción	V2 C1
		- Evaluaciones Internas	V2 C2
			V2 C3
	- Desempeño	-Protocolos actuación	
		-Capacitaciones	V2 C4
		-Certificación	V2 C5
		- Recertificación	

			V2 C6	
	Desconocimiento			7.2. P
	- Poder Judicial	V2 C6		resentaci
- Calificación de la calidad	- Autoevaluación	V2 C7		ón de
		V2 C8		informaci
				ón por
				categoría
				Habiendo
Tabla: Elaboración propia 2020				finalizado
				la
				transcripci

ón de las entrevistas se procedió a presentar la información obtenida en el siguiente orden:

- Codificación creativa de las variables, categoría e indicadores.
- Distribución numérica de las categorías y frecuencias de las variables.
- Distribución numérica global por país —Nicaragua y México— distribución, frecuencias, porcentajes.
- Mapa de códigos de las variables
- Matriz de relación de códigos de las variables

Ilustración 15: Codificación creativa de las variables, categoría e indicadores

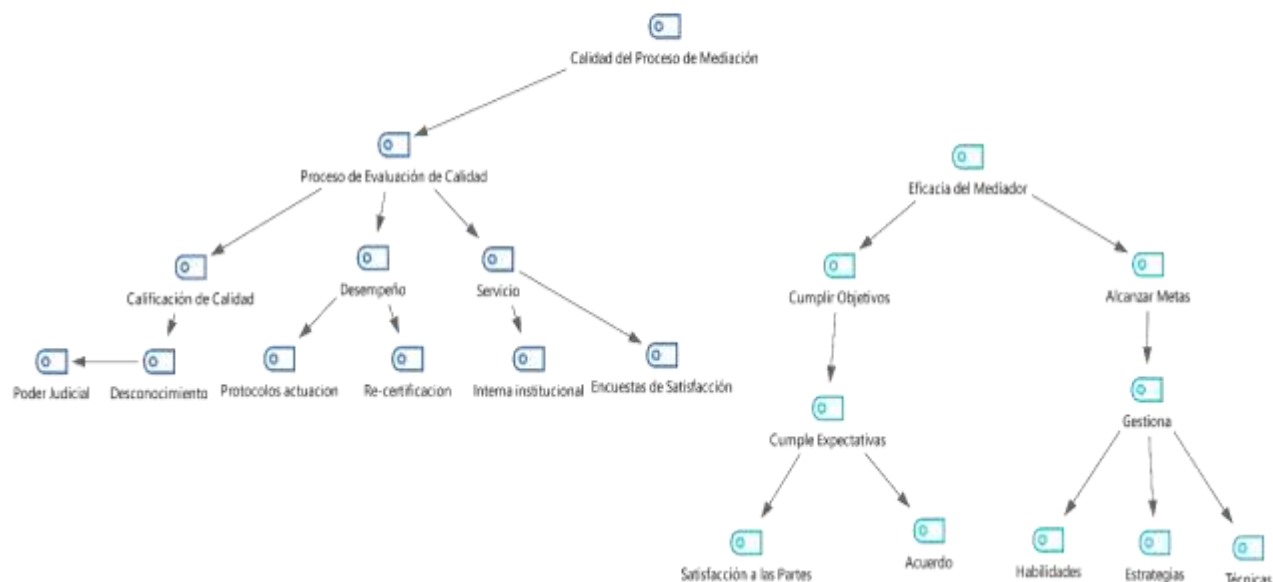


Figura: Elaboración propia 2020

En la gráfica 17 se puede apreciar claramente la distribución de manera jerárquica y creativa de las variables que corresponden a: "Calidad del proceso de mediación" —Variable dependiente—, de la cual se desprende una codificación que parte del proceso de calidad y alberga tres grandes categorías que son calificación de calidad, desempeño y servicio. En la categoría de calificación de la calidad se encuentran poder judicial y desconocimiento como ítems; en la categoría de desempeño se encuentran los ítems protocolos de actuación, Recertificación, interna institucional y encuesta de satisfacción.

Por otro lado, en la codificación creativa también se encuentra la variable moderadora de esta investigación que corresponde a la "eficacia del mediador" de la cual se deconstruyen dos grandes categorías. Cumplir con los objetivos que se dirige rectamente a las expectativas y alcanzar las metas que se encuentra directamente relacionado con la gestión. La primera categoría —cumplir expectativas— posee los ítems satisfacción a las partes y acuerdos, de igual

forma la segunda categoría —gestión— de deconstruyen en tres ítems que corresponde habilidades, estrategias y técnicas

Ilustración 16: Mapa de códigos de las variables

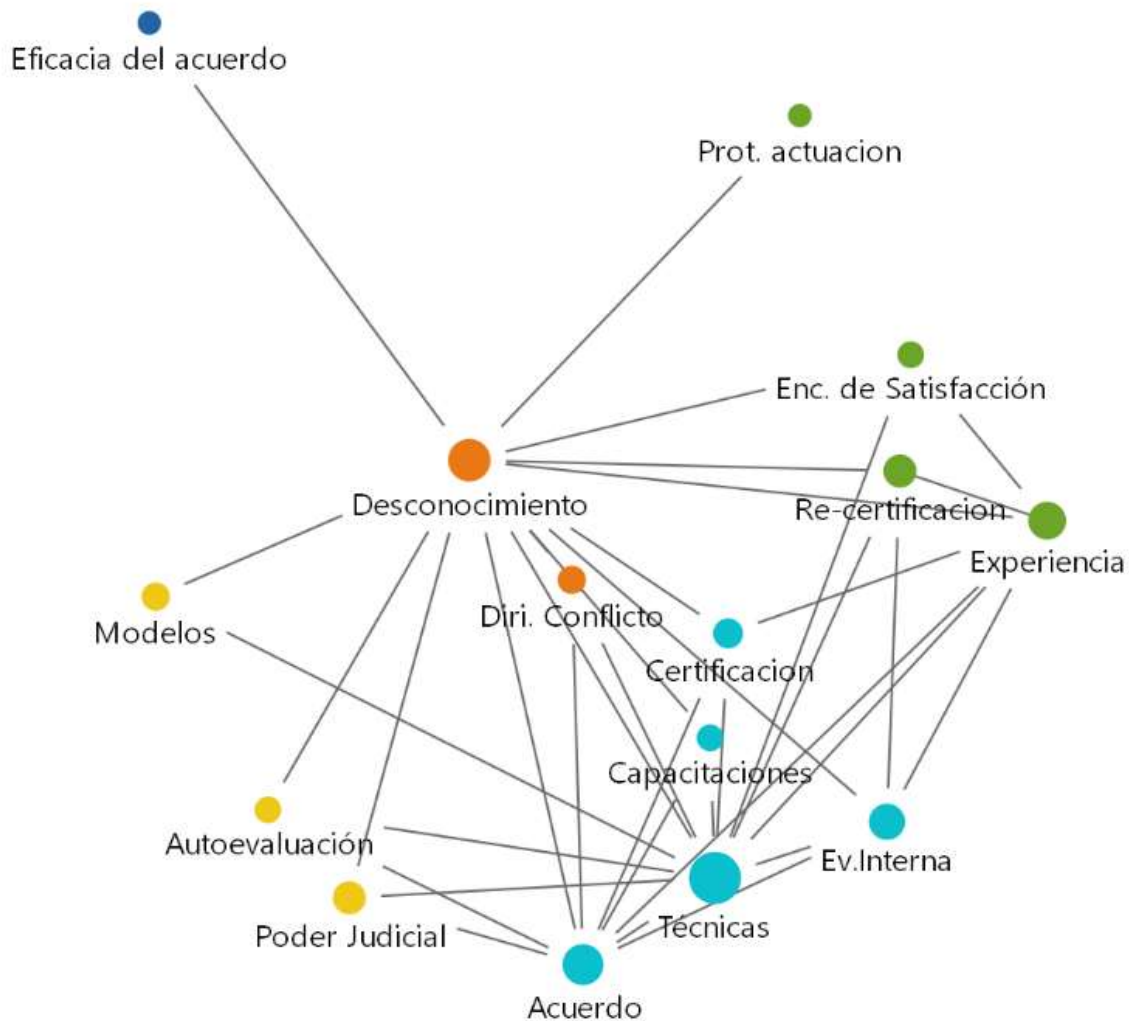


Figura: Elaboración propia 2020

En la ilustración 18 se puede apreciar que los códigos que corresponden al “acuerdo” y al “técnica”, de acuerdo con su tamaño resultan ser los elementos con una mayor carga de asignación, al igual ambos códigos se encuentran en proximidad lo que quiere decir que estos

manifestaron una mayor cantidad de uso al momento del análisis, en este mismo sentido se comportan los códigos "capacitación", "certificación" y técnicas. Cabe señalar que en el grafico también destacan el gran número de líneas de conexión que posee los códigos de "acuerdo" y "técnicas" con respecto a los demás elementos, esto quiere decir que estos dos componentes poseen una amplia relación con los demás.

Ilustración 17: Matriz de relación de códigos de las variables

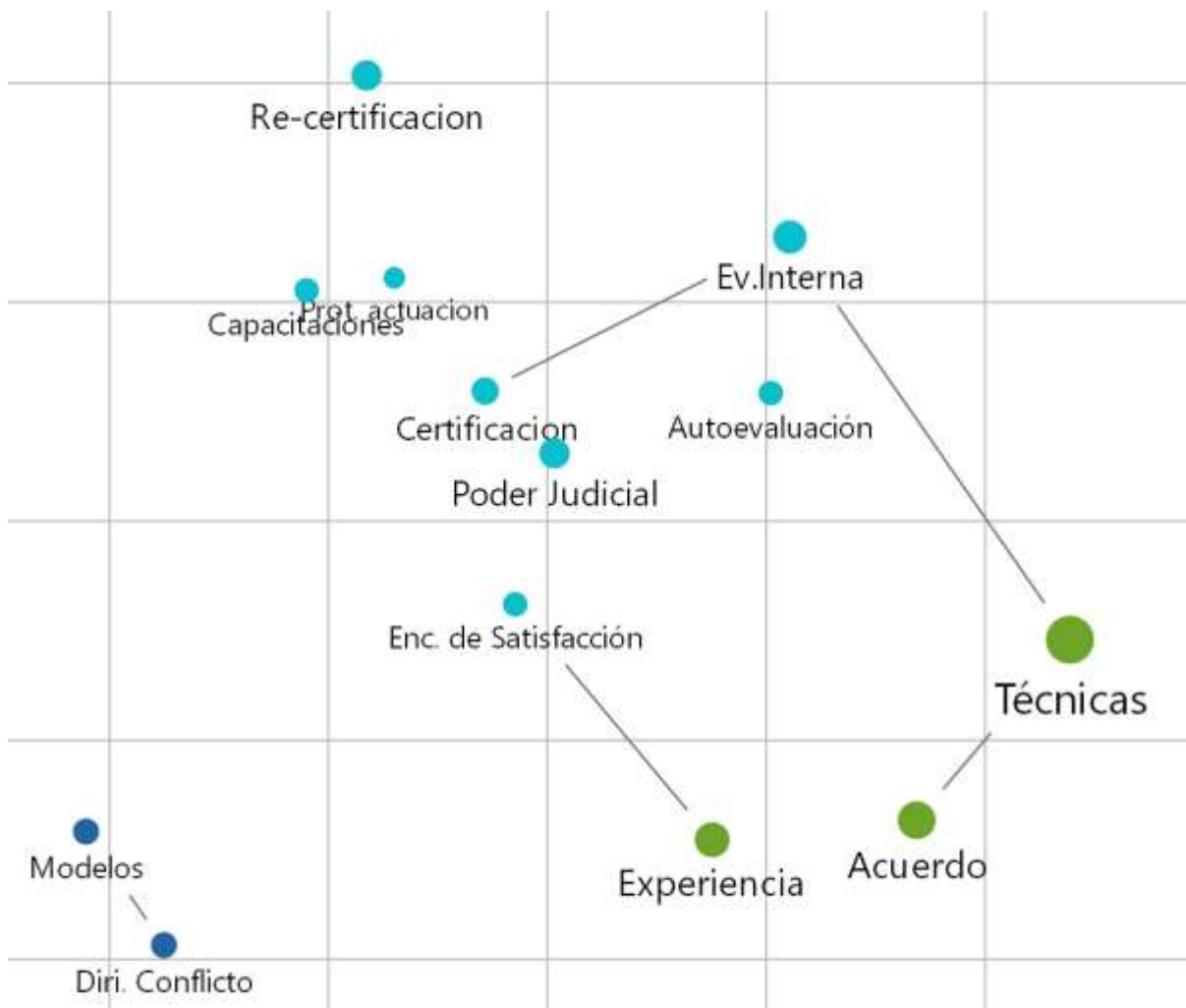


Figura: Elaboración propia 2020

De acuerdo con la ilustración 19, los códigos correspondientes al acuerdo, técnicas y experiencia son los factores más visualizados en las respuestas de las entrevistas realizadas.

7.3. Distribución numérica de las frecuencias de las variables

Tabla 22: Análisis simultaneo por país —Nicaragua y México—

País	Nuevo León México		Managua, Nicaragua	
	Variable 1	Variable 2	Variable 1	Variable 2
Frecuencias	36	26	28	25
	20	20	20	18
		14		16
Total	56	60	48	59

Gráfica 2: Distribución numérica global de frecuencias encontradas

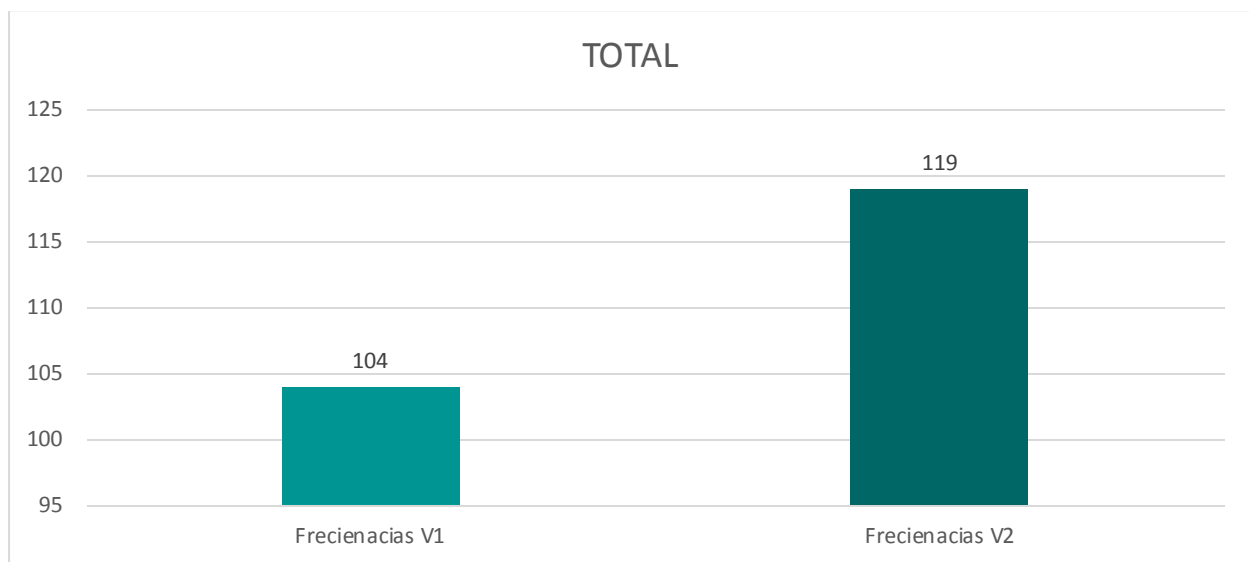


Figura: Elaboración propia 2020

Porcentajes individuales de los indicadores de acuerdo sus categorías y frecuencias

Variable 1. Eficacia del mediador

Gráfica 3: Categoría 1. Gestión —N. L México—

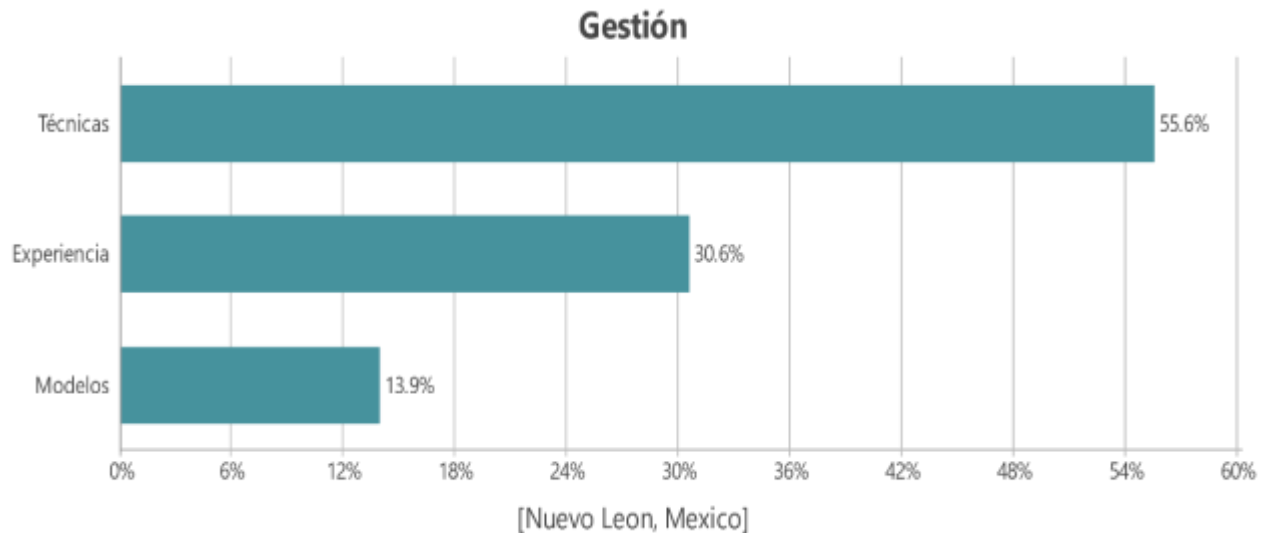


Figura: Elaboración propia 2020

Como se puede observar la grafica 3 muestra los indicadores y los porcentajes que corresponden al número de frecuencias alcanzadas que componen a la categoría de gestión. Es notable que el indicador más destacado son las técnicas ya que alcanzan un 55.56 % de las frecuencias encontradas en esta variable, seguida de la experiencia con el 30.56%. La categoría con menos frecuencias son los modelos, los cuales apenas alcanzan un 13.89% de las frecuencias dentro de la variable.

Variable 1. Eficacia del mediador

Gráfica 4: Categoría 1. Gestión —Managua, Nicaragua—

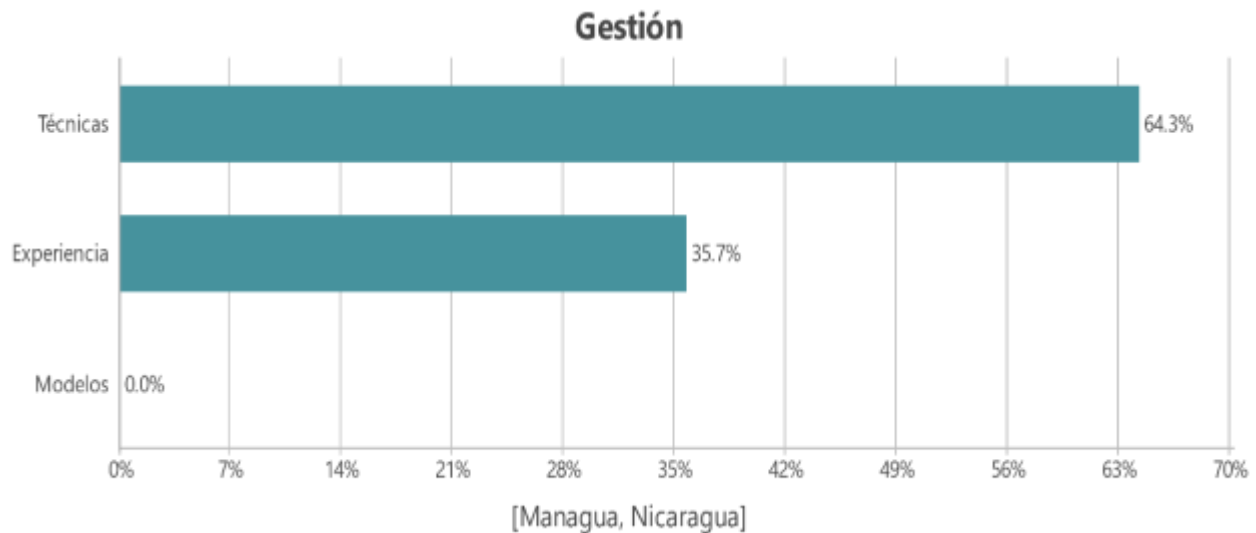


Figura: Elaboración propia 2020

Como se puede observar la grafica 4 muestra los indicadores y los porcentajes que corresponden al número de frecuencias alcanzadas que componen a la categoría de gestión. Es notable que el indicador más destacado son las técnicas ya que alcanzan un 64.3 % de las frecuencias encontradas en esta variable, seguida de la experiencia con el 35.7%. En este caso los modelos no alcanzaron ninguna frecuencia dentro de la variable.

Variable 1. Eficacia del mediador

Gráfica 5: Categoría 2. Expectativas —N. L México—

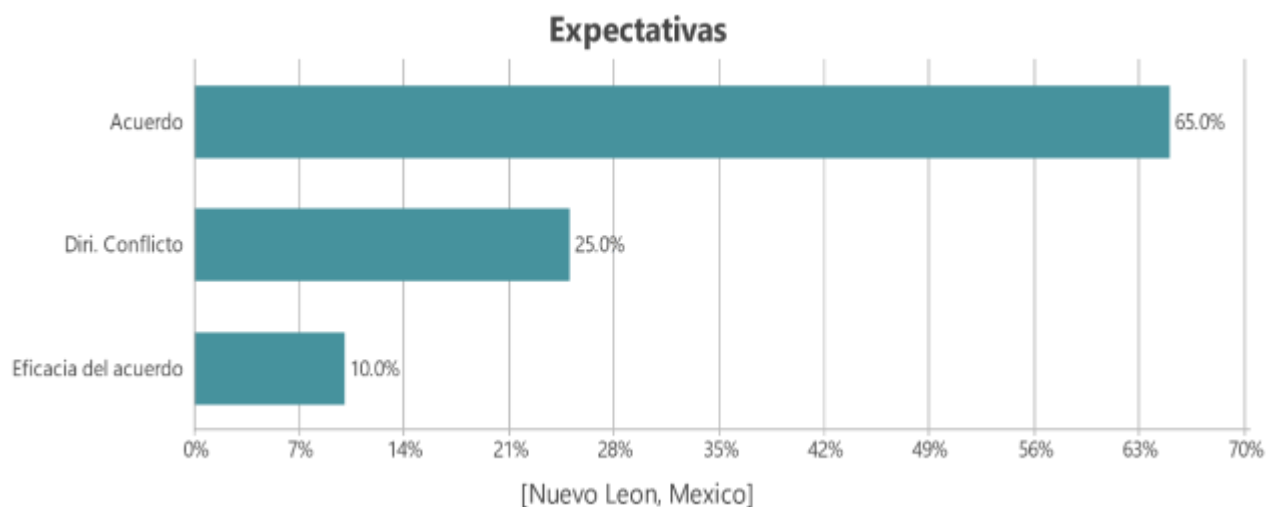


Figura: Elaboración propia 2020

Como se puede observar en la grafica 5 muestra los indicadores que componen a la categoría de expectativas. Es notable que la más destacada es el acuerdo ya que alcanzan un 65.00 % de las frecuencias encontradas en esta variable, seguida de dirimir el conflicto que obtuvo 25.00%. El indicador con menos frecuencias es la eficacia del acuerdo que apenas alcanzó un 10.00% de las frecuencias dentro de la variable.

Variable 1. Eficacia del mediador

Gráfica 6: Categoría 2. Expectativas —Managua. Nicaragua—

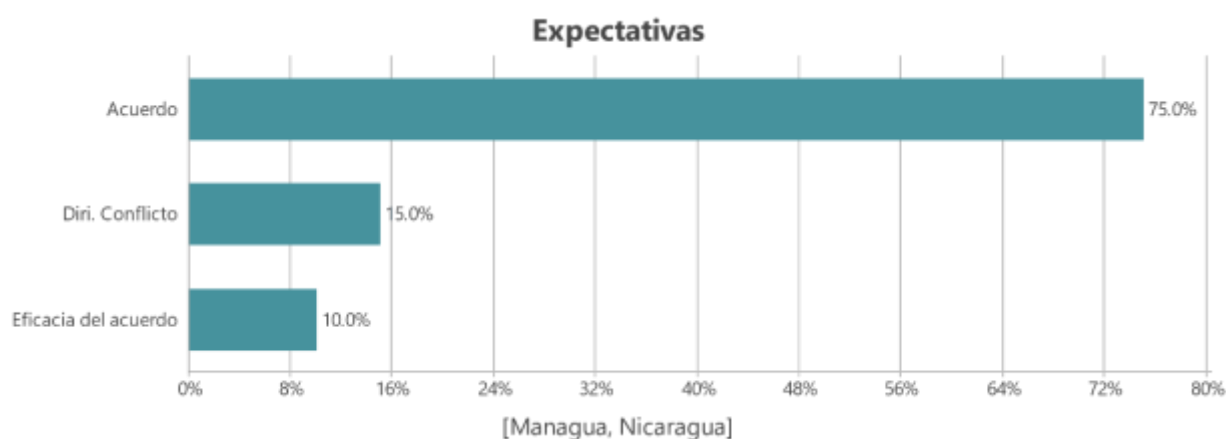


Figura: Elaboración propia 2020

Como se puede observar en la grafica 6 muestra los indicadores que componen a la categoría de expectativas. Es notable que la más destacada es el acuerdo ya que alcanzan un 75.00 % de las frecuencias encontradas en esta variable, seguida de dirimir el conflicto que obtuvo 15.00%. El indicador con menos frecuencias es la eficacia del acuerdo que apenas alcanzó un 10.00% de las frecuencias dentro de la variable.

Variable 2. Calidad del proceso de mediación

Gráfica 7: Categoría 1. Servicio —N. L México—

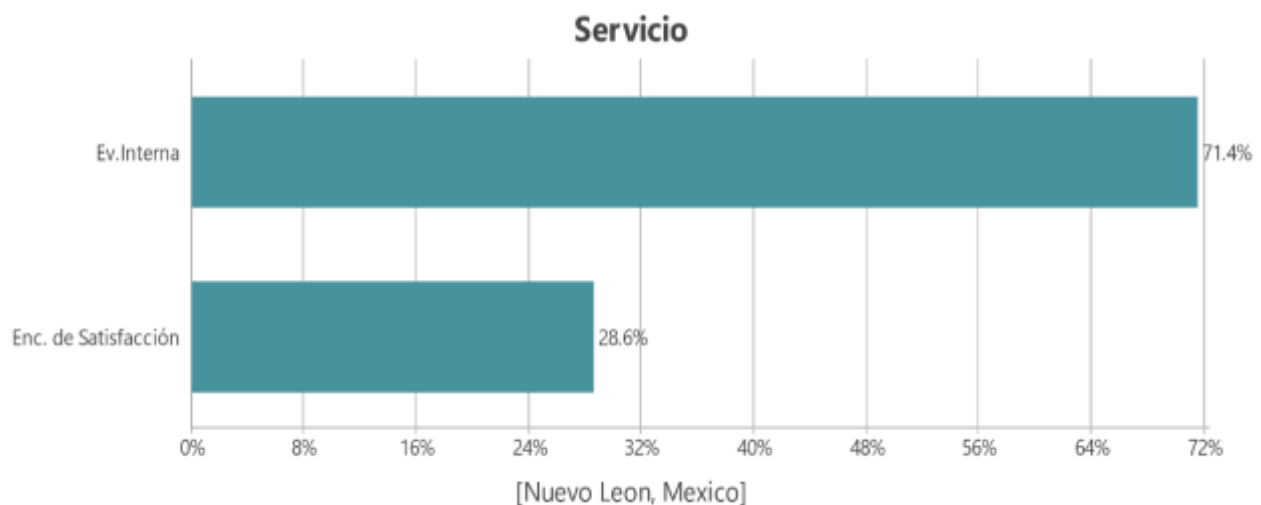


Figura: Elaboración propia 2020

Como se puede observar en la grafica 7 muestra los indicadores que componen a la categoría de servicio. Es notable que la más destacada es evaluación interna la que alcanzan un 71.43 % de las frecuencias encontradas en esta variable, seguida de encuestas de satisfacción que obtuvo 28.6%, siendo esta ultima la subcategoría con menos frecuencias.

Variable 2. Calidad del proceso de mediación

Gráfica 8: Categoría 1. Servicio —Managua, Nicaragua—

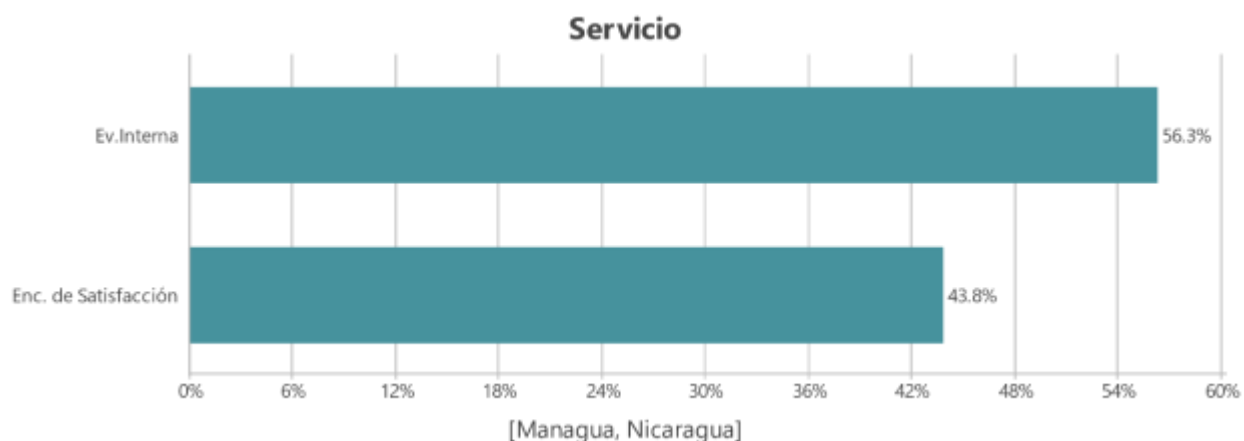


Figura: Elaboración propia 2020

Como se puede observar en la grafica 8 muestra los indicadores que componen a la categoría de servicio. Es notable que la más destacada es evaluación interna la que alcanzan un 56.3 % de las frecuencias encontradas en esta variable, seguida de encuestas de satisfacción que obtuvo 43.8%, siendo esta ultima la subcategoría con menos frecuencias.

Variable 2. Calidad del proceso de mediación

Gráfica 9: Categoría 2. Desempeño —N. L México—

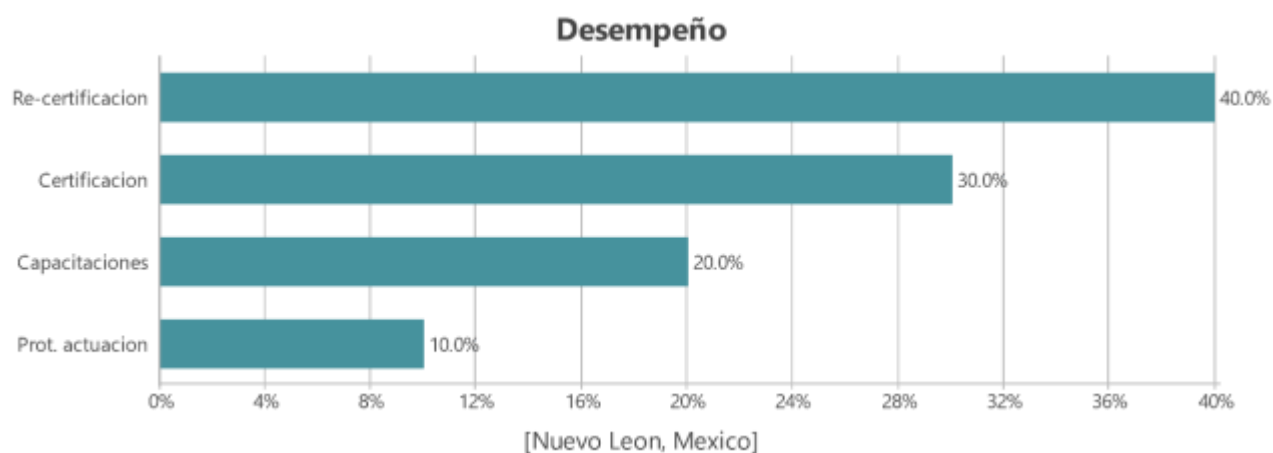


Figura: Elaboración propia 2020

Como se puede observar en la grafica 9 muestra los indicadores que componen a la categoría de desempeño. Es notable que la más destacada corresponde a la recertificación ya que alcanzan un 40.00 % de las frecuencias encontradas en esta variable, seguida de la certificación con el 30.00%. Los indicadores con menos frecuencias son las capacitaciones con un 20.00% y el protocolo de actuación que apenas alcanzan un 10.00% de las frecuencias dentro de la variable.

Variable 2. Calidad del proceso de mediación

Gráfica 10: Categoría 2. Desempeño —Managua, Nicaragua—

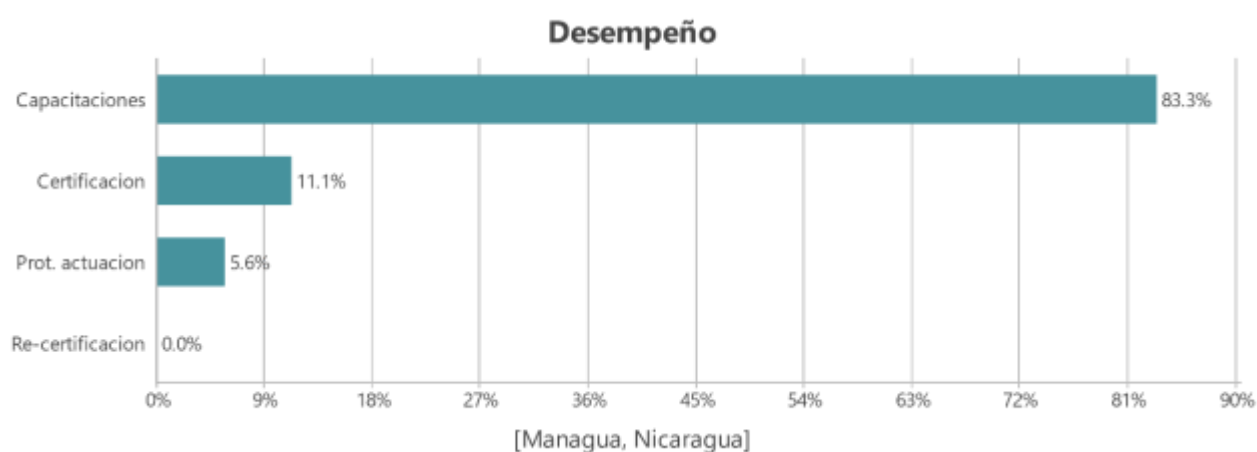


Figura: Elaboración propia 2020

Como se puede observar en la grafica 10 muestra los indicadores que componen a la categoría de desempeño. Es notable que la más destacada corresponde a las capacitaciones ya que alcanzan un 83.3 % de las frecuencias encontradas en esta variable, seguida de la certificación con el 11.11%. Los indicadores con menos frecuencias son el protocolo de actuación con un 5.6% y las capacitaciones que no cuentan con frecuencias dentro de la variable.

Variable 2. Calidad del proceso de mediación

Gráfica 11: Categoría 3. Calificación de la calidad —N. L México—



Figura: Elaboración propia 2020

Como se puede observar en la grafica 11 muestra los indicadores que componen a la categoría de calificación de calidad. Es notable que la más destacada es el desconocimiento ya que alcanzan un 53.8 % de las frecuencias encontradas en esta variable, seguida del Poder Judicial que obtuvo 30.8%. El indicador con menos frecuencias es la autoevaluación que apenas alcanzan un 15.4% de las frecuencias dentro de la variable.

Variable 2. Calidad del proceso de mediación

Gráfica 12: Categoría 3. Calificación de la calidad —Managua, Nicaragua—



Figura: Elaboración propia 2020

Como se puede observar en la grafica 12 muestra los indicadores que componen a la categoría de calificación de calidad. Es notable que la más destacada es el desconocimiento ya que alcanzan un 48.00 % de las frecuencias encontradas en esta variable, seguida del Poder Judicial que obtuvo 44.00%. El Indicador con menos frecuencias es la autoevaluación que apenas alcanzan un 8.00% de las frecuencias dentro de la variable.

7.4. Interpretación de resultados

V1. Variable moderadora: Eficacia del mediador

Con la finalidad de explorar los alcances de esta variable moderadora, se determinó deconstruir el concepto de eficacia del mediador en dos categorías: Gestión y expectativa. Es preciso mencionar que uno de los objetivos plantados en esta investigación se trata de "Determinar la importancia de la eficacia del mediador en la calidad de la mediación"

Gráfica 13: Comparativo del porcentaje de frecuencias de la categoría de gestión

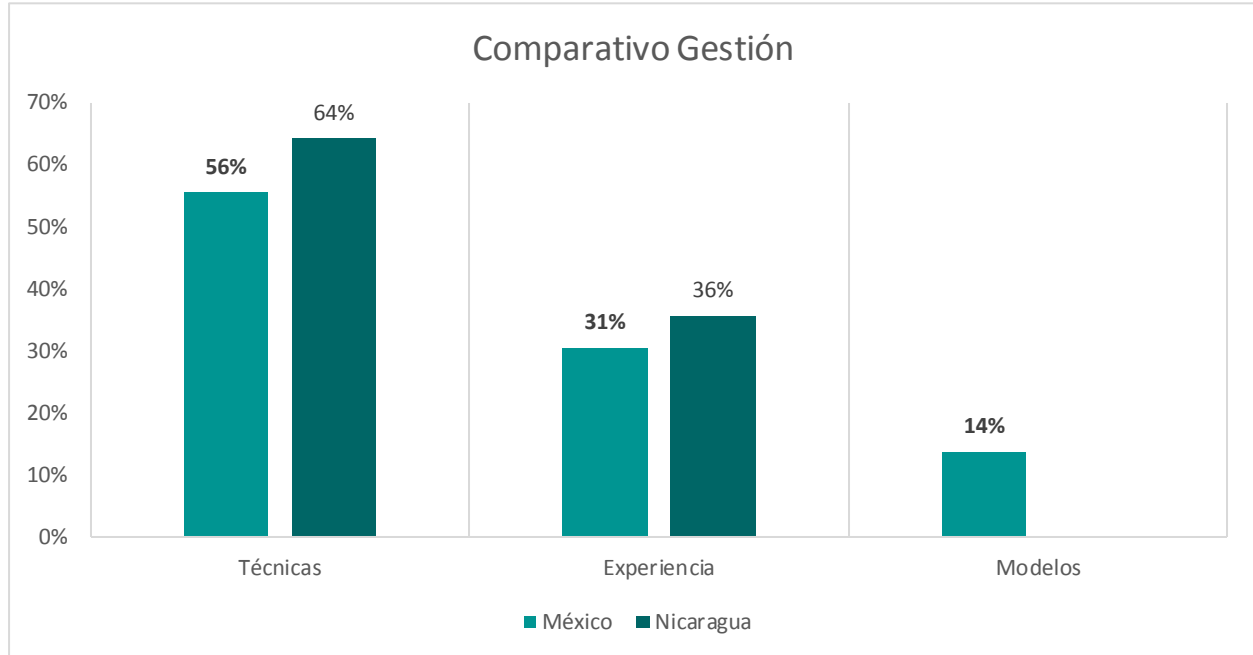


Figura: Elaboración propia 2020

Podemos observar en la gráfica comparativa específicamente en la categoría de gestión, en el caso de Nuevo León un 56% y Managua 64% de los entrevistados expresaron que el uso de las técnicas es uno de los factores primordiales que debe ser evaluado para garantizar la calidad del proceso de mediación. Para Gonzalo Serrano (2008) analizar la eficacia de la mediación parte del estudio de variables que facilitan y determina el éxito del método en cuestión (pág. 53).

Hallazgo 1:

En esta categoría se encontró el primer hallazgo que radica en que los entrevistados de manera global suelen confundir o relacionar a las técnicas con las habilidades y las herramientas que el mediador utiliza para fomentar la solución de los conflictos.

Hallazgo 2:

Otro de los hallazgos radica en que el 31% de los entrevistados en Nuevo León y el 36% en Managua concuerda que la experiencia del mediador es el segundo factor más importante que se debe de tomar en cuenta para obtener un proceso de calidad en la mediación. Cabe señalar que este indicador no estaba contemplado dentro de los componentes de la variable eficacia del mediador, sin embargo, para Santana & Rodríguez-Mateo (2014) otros factores que se deben de tomar en cuenta para evaluar la eficacia del mediador son su nivel profesional, su personalidad, género o experiencia laboral (págs. pp 233-244)

El tercer indicador corresponde a los modelos que pueden ser implementados en la mediación, como los son el modelo Harvard, el trasformativo y Circular narrativo. En el caso de Nuevo León el 14 % de los entrevistados concordaron que este es un componente para evaluar ya que garantizara que el proceso de mediación sea de calidad; en el caso de Managua no hubo porcentaje en cuanto a este particular.

Dando seguimiento a la presentación de los resultados en cuanto a la variable moderadora eficacia del mediador, en el siguiente grafico se presenta a la categoría denomina expectativa:

Gráfica 14: Comparativo del porcentaje de frecuencias de la categoría de expectativa

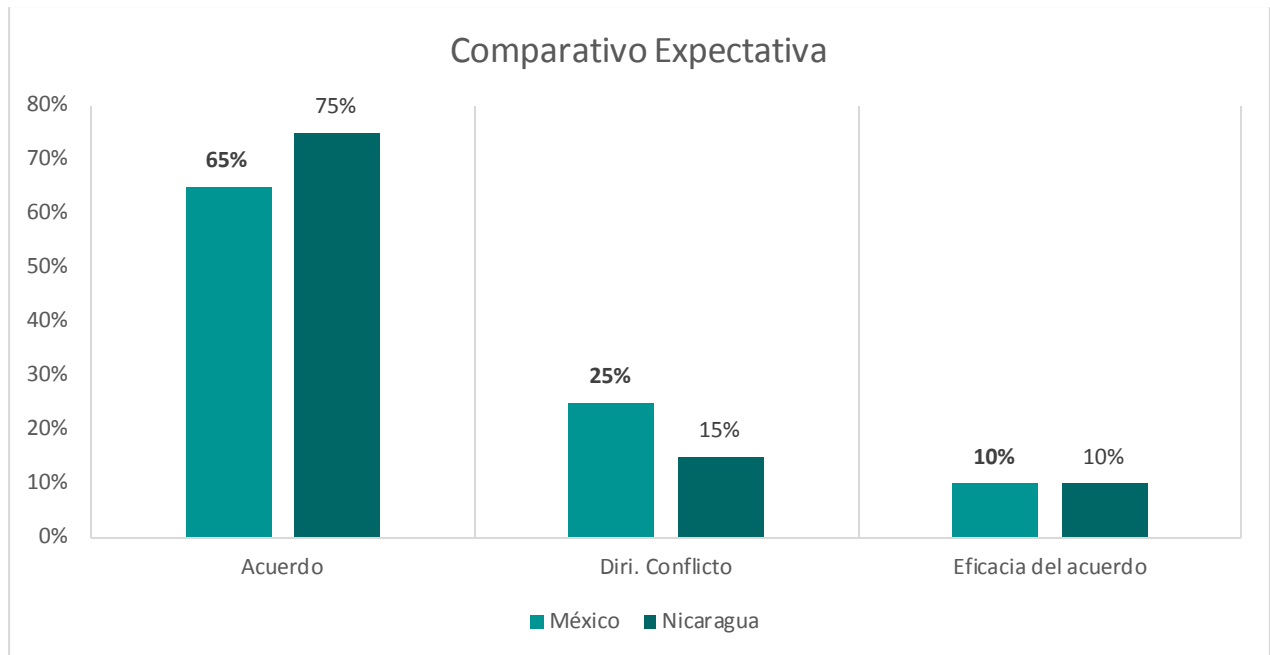


Figura: Elaboración propia 2020

Se puede observar que el 65% de los entrevistados en Nuevo León y 75% en Managua concuerdan que otros de los factores a evaluar para garantizar la calidad del proceso de mediación deben de ser el número de acuerdo alcanzados.

En lo que respecta al indicador Dirimir el conflicto, podemos observar que el 25% de los entrevistados en nuevo León y 15% en Managua, indican que, para elevar el grado de calidad en el proceso de mediación, el mediador deberá garantizar mejorar la relación entre las partes. Este componente sirve para diagnosticar si se tiene como resultado una mediación "exitosa" sin embargo hay que delimitar cuales son los factores que determinan la eficacia del método (Gonzalo Serrano, 2008).

El ultimo indicador de la variable eficacia del mediador se trata de la eficacia del acuerdo, en el cual se puede observar que tanto los entrevistados de Nuevo León y Managua concordaran en el 10%. Para Pruitt & Carnevale (1993) la eficacia de la mediación puede ser evaluada a corto plazo, tomando en cuenta la voluntad de las partes en cumplir los acuerdos alcanzados y el sentimiento expresado por las partes en cuanto a la satisfacción.

Hallazgo 3:

En cuanto a estos dos últimos indicadores — Dirimir el conflicto y eficacia del acuerdo— los entrevistados en su mayoría expresaron que eran muy difícil evaluar, en vista que muchas veces las partes acceden al acuerdo, pero no dirimen el conflicto que existe entre ellas y por otra parte plantearon que no existe una garantía no judicial que obligue a las partes a cumplir lo pactado en el acuerdo.

V2. Variable dependiente: Calidad del proceso de mediación

El planteamiento de la problemática está directamente relacionado con la variable dependiente, que corresponde a la calidad del proceso de mediación, partiendo de la evaluación que deben de establecer los centros de mediación con respecto a la eficacia del mediador. Por medio de esta variable también se concreta lo planteado en el primer objetivo específico de esta investigación, que consiste en identificar los indicadores existentes relacionados con la evaluación de la calidad de la mediación.

Con el propósito de explorar los alcances de esta variable, se procedió a la deconstrucción de su concepto que corresponde a las categorías: Servicio, Desempeño y calificación de calidad. Por tanto, en concordancia a lo anterior se presentan los siguientes resultados:

Gráfica 15: Comparativo del porcentaje de frecuencias de la categoría de servicio

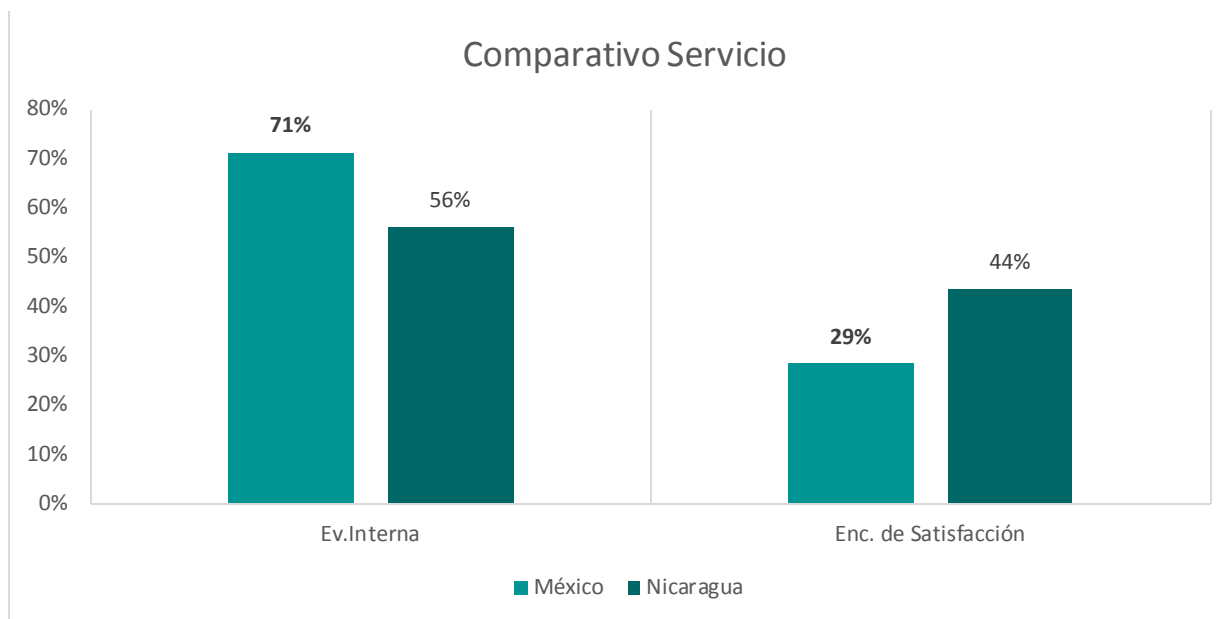


Figura: Elaboración propia 2020

Podemos observar en la figura 28 que el 71% de los entrevistados en Nuevo León y 56% en Managua, concuerdan con el indicador de evaluación interna. Esto quiere decir que la mayoría de los mediadores refiere que son evaluados por las mismas instituciones donde laboran y este proceso se da a lo interno de cada centro. Por otro lado, también se puede observar que el 29% de los entrevistados en Nuevo León y el 44% en Managua, concuerdan en que un segundo mecanismo de la evaluación de la calidad del proceso de mediación se da por medio de las encuestas de satisfacción realizadas a los usuarios.

Hallazgo 4:

Al preguntarles a los entrevistado la recurrencia o la periodicidad de la aplicación de los indicadores referidos, ninguno pudo establecer un plazo específico en el cual se realicen o se aplique las evaluaciones.

Gráfica 16: Comparativo del porcentaje de frecuencias de la categoría de desempeño

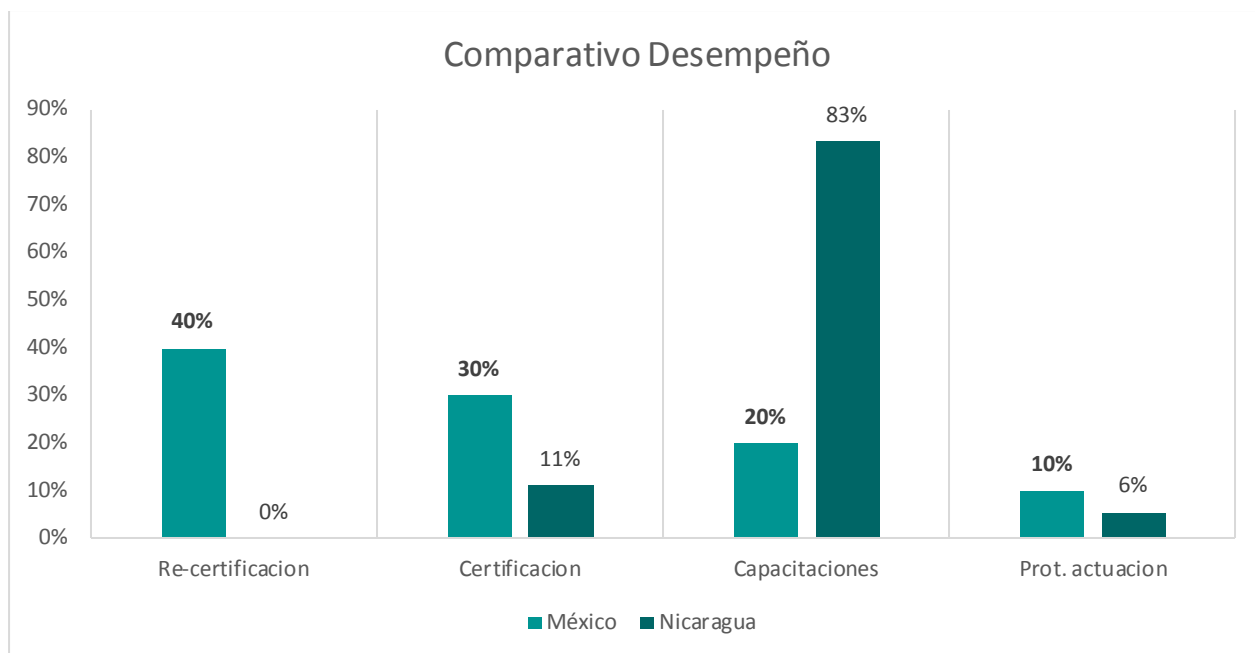


Figura: Elaboración propia 2020

En la categoría desempeño el 40% de los entrevistados en Nuevo León expresaron que la recertificación era el mecanismo donde se reevaluaba al mediador y con ello se aportaba a la calidad del proceso de mediación, en cambio Managua este indicador no presento ningún porcentaje en vista que en el Nicaragua no existe la figura de la recertificación.

En este mismo sentido el 30% de entrevistados en el caso de nuevo león indicaron que la certificación era una figura que evaluaba el desempeño del mediador antes de ser acreditado. Por su parte en Managua el 11% de los participantes concordaron con este criterio.

Se puede observar en la gráfica número 29 que el 83% de los entrevistados en Managua expresaron que capacitaciones contribuyen al desempeño del mediador y por ende abonan a la calidad del proceso de mediación. En el caso Nuevo León 20% de los participantes concordó con este criterio.

En cuanto al indicador Protocolo de actuaciones un 10% en el caso de Nuevo León y un 6% en el caso de Managua expresaron que este instrumento servía como base para la gestión y desempeño del mediador.

Hallazgo 5:

En lo que concierne a la categoría del Desempeño, muchos de los mediadores entrevistados situaron sus respuestas en figuras que apoyan al desempeño del mediador como los son los indicadores que aparecen en la gráfica número 29, sin embargo, nadie habló de un mecanismo de evaluación que este dirigido a la eficacia del mediador como tal.

Gráfica 17: Comparativo del porcentaje de frecuencias de la categoría de calificación de calidad

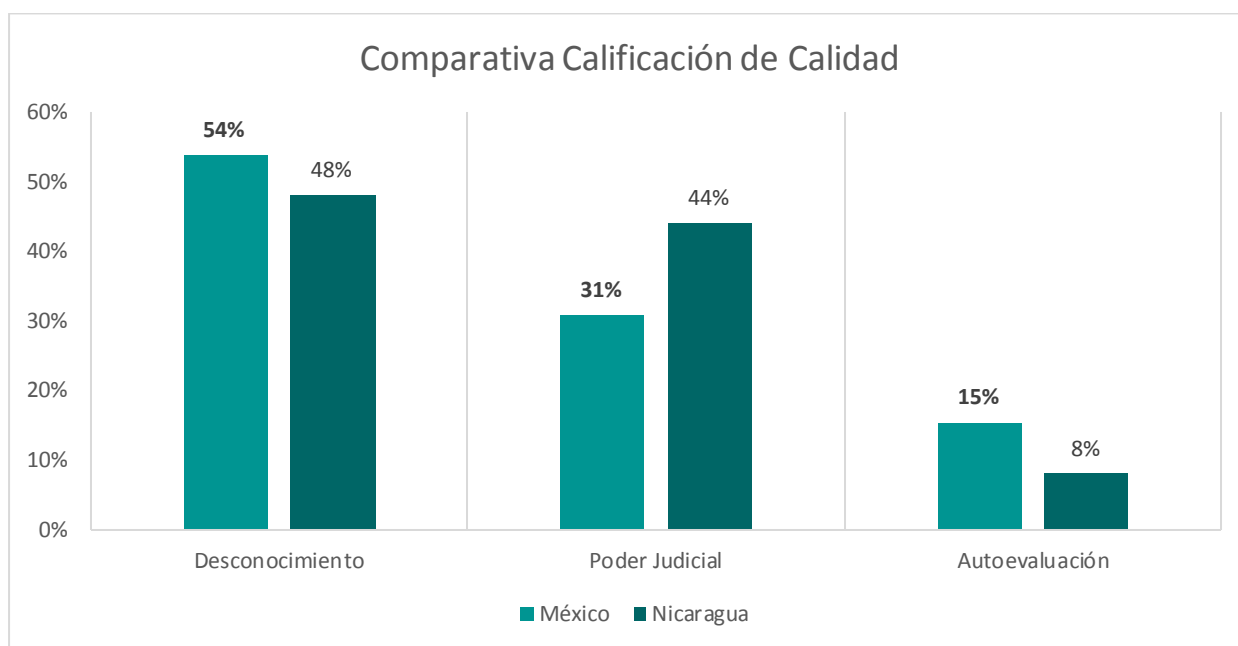


Figura: Elaboración propia 2020

En la categoría Calificación de la calidad el 54% de los entrevistados en nuevo León y el 48% en Managua concordaron que desconocían que organismo estatal o privado era el que se encargaba de calificar la calidad del proceso de mediación. Por otro lado, el 31% de los entrevistados en Nuevo León y 44% en Managua expresaron que el Poder Judicial era la entidad encargada de calificar la calidad en los procesos de mediación.

Por último, en la figura 30 se puede observar que el 15% de los entrevistados en Nuevo León y el 8% en Managua, refieren que son los propios centros donde laboran los que practican la autoevaluación y por ende con esto se califica la calidad del proceso de mediación.

Hallazgo 6:

En esta última categoría que concierne a la Calificación de la calidad, la mayoría de los mediadores expresaron que instituciones como el Poder Judicial, o los entes reguladores de los centros de mediación como son el Instituto de Mecanismos para la Solución de Controversias (Nuevo León) y la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos (Managua), son órganos encargado de evaluar indicadores como: Solicitudes recibidas, mediaciones realizadas, convenios firmados, Mediadores certificados. Los participantes también expresaron que muy pocas veces son evaluados en cuanto a su eficacia de manera individual y que cuando las instituciones realizan este tipo de evaluación no les entregan los resultados y esto no les permite tener una retroalimentación, en cuanto a mejorar su participación de cara a la calidad del proceso de mediación que ofertan.

Por tanto, este hallazgo justifica la problemática de investigación que se trata de centrar la mirada hacia la calidad del proceso de mediación, partiendo de la evaluación que deben de establecer los centros de mediación privados y públicos del estado de Nuevo León con respecto a la eficacia del mediador.

CAPITULO 8: ANÁLISIS DE RESULTADO DEL ESTUDIO CUANTITATIVO

Posterior a la aplicación de los instrumentos a los 60 mediadores en la DIRAC, se procedió analizar los datos con el software SPSS V19 con el propósito de medir el alpha de cronbach y de esta manera establecer el índice de fiabilidad del instrumento. En la tabla número 25 se presenta los resultados de los 36 items que conforman el instrumento de recolección.

Tabla 23: Alpha de Cronbach

Variable / Subvariable	Estadísticos de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Reflexiva	.660	.667	5
Escucha Activa	.708	.723	5
Contextuales	.928	.928	12
Preguntas	.844	.844	4
Parafraseo	.867	.868	4
Resumen	.851	.847	4
Substantivas	.916	.913	13
Lluvia de Ideas	.789	.791	4
Agente de Realidad	.884	.885	4
Reencuadre	.814	.799	5

Fuente: SPSS v19 Tabla: Elaboración propia 2020

A partir de los resultados obtenido se puede apreciar claramente que las variables que corresponden a las estrategias técnicas contextuales alcanzan una fiabilidad de 0.928, las substantivas el 0.916 y las reflexivas 0.708 lo que se considera permisible. De acuerdo con Hair (1999) el límite inferior de fiabilidad debe ser de 0.70 en las investigaciones que están dirigidas a las ciencias sociales, sin embargo, este autor hace la salvedad que en el caso de las investigaciones exploratorias la fiabilidad podrá bajar hasta el 0.60.

En relación con el análisis descriptivo se pudo apreciar que la media y la varianza de las variables que corresponden a las estrategias técnicas reflexiva, contextuales y substantivas corresponden a los siguientes puntajes.

Tabla 24: Análisis de media y varianza

Estadísticos descriptivos						
Variable / Subvariable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
Reflexiva	60	1.8	4	3.26	.36	.13
Escucha Activa	60	1.2	4	3.52	.46	.21
Buen Ambiente	60	1.8	4	2.99	.45	.21
Contextuales	60	1.4	4	2.54	.72	.52
Preguntas	60	1.0	4	2.85	.73	.53
Parafraseo	60	1.0	4	2.39	.82	.67
Resumen	60	1.0	4	2.39	.87	.75
Sustantivas	60	1.5	4	2.69	.65	.42
Lluvia de Ideas	60	1.5	4	2.94	.65	.42
Agente de Realidad	60	1.0	4	2.56	.88	.78
Reencuadre	60	1.4	4	2.58	.69	.47
N válido (según lista)	60					

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

En la tabla 26 queda claro que las estrategias técnicas reflexivas alcanzan una media de 3.26 y su varianza corresponde al 0.13, en cuanto a sus subvariables, escucha activa que denota una media del 3.52 y una varianza de 0.21 de igual forma buen ambiente cuenta con una media 2,99 y una varianza 0.21. La variable estrategias técnicas contextuales poseen 2.54 de media y 0.52 de varianza, en cuanto a sus subvariables, preguntas denota una media del 2.85 y una varianza de 0.53 de igual forma el parafraseo cuenta con una media 2,39 y una varianza 0.67, también resumen presenta una media de 2.39 y una varianza del 0.75. Por su parte la variable estrategias técnicas substantivas cuentan 2.69 en su media y el 0.42 de varianza, en cuanto a

sus subvariables, lluvia de ideas denota una media del 2.94 y una varianza de 0.42 de igual forma agente de realidad cuenta con una media 2,56 y una varianza 0.78 y por último el reencuadre presenta una media de 2.58 y una varianza del 0.47.

8.1. Análisis Frecuenciales

Es importante analizar el número de frecuencias de cada categoría que contienen las variables del estudio, en este caso se procederá de manera detallada el desglose del porcentaje de frecuencias obtenido de los datos recopilados.

Variable: Estrategia técnica reflexiva

Tabla 25: Porcentaje de la categoría escucha activa ES1

ES1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Frecuente	1	1.7	1.7	1.7
	Poco Frecuente	3	5.0	5.0	6.7
	Frecuente	7	11.7	11.7	18.3
	Muy Frecuente	49	81.7	81.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

En lo que respecta al ítem ES1 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso invita a las partes a expresar sus comentarios iniciales” el 81% de los medidores evaluados utilizo con mucha frecuencia esta técnica y el 11.7% reflejaron que la usaban con frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 93.4 % de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

Tabla 26: Porcentaje de la categoría escucha activa ES2

ES2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco Frecuente	1	1.7	1.7	1.7
	Frecuente	7	11.7	11.7	13.3
	Muy Frecuente	52	86.7	86.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

En lo que respecta al ítem ES2 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso guarda el debido respeto cuando las partes se pronuncian” el 86.7% de los medidores evaluados utilizo con mucha frecuencia esta técnica y el 11.7% reflejaron que la usaban con frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 98.7 % de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

Tabla 27: Porcentaje de la categoría escucha activa ES3

ES3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Frecuente	1	1.7	1.7	1.7
	Poco Frecuente	6	10.0	10.0	11.7
	Frecuente	10	16.7	16.7	28.3
	Muy Frecuente	43	71.7	71.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

En lo que respecta al ítem ES3 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso fomenta un espacio para facilitar la comunicación efectiva entre las partes” el 71.7% de los medidores evaluados utilizo con mucha frecuencia esta técnica y el 16.7% reflejaron que la usaban con frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 88.4 % de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

Tabla 28: Porcentaje de la categoría escucha activa ES4

ES4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Frecuente	1	1.7	1.7	1.7
	Poco Frecuente	9	15.0	15.0	16.7
	Frecuente	18	30.0	30.0	46.7
	Muy Frecuente	32	53.3	53.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

En lo que respecta al ítem ES4 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso regula el equilibrio del tiempo de expresión de las partes” el 53.3% de los medidores evaluados utilizo con mucha frecuencia esta técnica y el 30% reflejaron que la usaban con frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 83.3 % de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

Tabla 29: Porcentaje de la categoría escucha activa ES5

ES5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Frecuente	1	1.7	1.7	1.7
	Poco Frecuente	11	18.3	18.3	20.0
	Frecuente	30	50.0	50.0	70.0
	Muy Frecuente	18	30.0	30.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

En lo que respecta al ítem ES5 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso interrumpe a las partes durante sus intervenciones” el 30% de los medidores evaluados utilizo

con mucha frecuencia esta técnica y el 50% reflejaron que la usaban con frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 80% de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

Tabla 30: Porcentaje de la categoría buen ambiente BA1

BA1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Frecuente	1	1.7	1.7	1.7
	Poco Frecuente	4	6.7	6.7	8.3
	Frecuente	6	10.0	10.0	18.3
	Muy Frecuente	49	81.7	81.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

En lo que respecta al ítem BA1 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso muestra un ritmo y tono de voz apropiado” el 81% de los medidores evaluados utilizo con mucha frecuencia esta técnica y el 10% reflejaron que la usaban con frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 91% de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

Tabla 31: Porcentaje de la categoría buen ambiente BA2

BA2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Frecuente	4	6.7	6.7	6.7
	Poco Frecuente	17	28.3	28.3	35.0
	Frecuente	14	23.3	23.3	58.3
	Muy Frecuente	25	41.7	41.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

En lo que respecta al ítem BA2 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso utiliza el lenguaje analógico en sus intervenciones de manera coherente” el 41.7% de los medidores evaluados utilizo con mucha frecuencia esta técnica y el 23.3% reflejaron que la usaban con frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 65% de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

Tabla 32: Porcentaje de la categoría buen ambiente BA3

BA3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco Frecuente	1	1.7	1.7	1.7
	Frecuente	5	8.3	8.3	10.0
	Muy Frecuente	54	90.0	90.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

En lo que respecta al ítem BA3 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso mantiene permanentemente la distancia física con y entre las partes” el 90% de los medidores evaluados utilizo con mucha frecuencia esta técnica y el 8.3% reflejaron que la usaban con frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 98.3% de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

Tabla 33: Porcentaje de la categoría buen ambiente BA5

BA5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Frecuente	2	3.3	3.3	3.3
	Poco Frecuente	19	31.7	31.7	35.0

Frecuente	14	23.3	23.3	58.3
Muy Frecuente	25	41.7	41.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

En lo que respecta al ítem BA5 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso estimula entre las partes, la expresión respetuosa de pensamientos y sentimientos” el 41.7% de los medidores evaluados utilizo con mucha frecuencia esta técnica y el 23.3% reflejaron que la usaban con frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 65% de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

Variable: Estrategia técnica contextual

Tabla 34: Porcentaje de la categoría preguntas PR1

PR1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Frecuente	1	1.7	1.7	1.7
	Poco Frecuente	17	28.3	28.3	30.0
	Frecuente	16	26.7	26.7	56.7
	Muy Frecuente	26	43.3	43.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

En lo que respecta al ítem PR1 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso recaba datos relevantes sobre el conflicto real” el 43.3% de los medidores evaluados utilizo con mucha frecuencia esta técnica y el 26.7% reflejaron que la usaban con frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 70% de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

Tabla 35: Porcentaje de la categoría preguntas PR2

PR2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Frecuente	2	3.3	3.3	3.3
	Poco Frecuente	18	30.0	30.0	33.3
	Frecuente	21	35.0	35.0	68.3
	Muy Frecuente	19	31.7	31.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

En lo que respecta al ítem PR2 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso formula interrogantes orientadas a la exploración y gestión del conflicto” el 31.7% de los medidores evaluados utilizo con mucha frecuencia esta técnica y el 35% reflejaron que la usaban con frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 66.7% de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

Tabla 36: Porcentaje de la categoría preguntas PR3

PR3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Frecuente	5	8.3	8.3	8.3
	Poco Frecuente	18	30.0	30.0	38.3
	Frecuente	24	40.0	40.0	78.3
	Muy Frecuente	13	21.7	21.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

En lo que respecta al ítem PR3 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso efectúa cuestionamientos a las partes con el fin de que fluya la información” el 21.7% de los

medidores evaluados utilizo con mucha frecuencia esta técnica y el 40% reflejaron que la usaban con frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 61.7% de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

Tabla 37: Porcentaje de la categoría parafraseo PA1

PA1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Frecuente	3	5.0	5.0	5.0
	Poco Frecuente	18	30.0	30.0	35.0
	Frecuente	17	28.3	28.3	63.3
	Muy Frecuente	22	36.7	36.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

En lo que respecta al ítem PA1 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso expresar a las partes la comprensión del conflicto” el 36.7% de los medidores evaluados utilizo con mucha frecuencia esta técnica y el 28.3% reflejaron que la usaban con frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 65% de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

Tabla 38: Porcentaje de la categoría resumen RE1

RE1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Frecuente	10	16.7	16.7	16.7
	Poco Frecuente	16	26.7	26.7	43.3
	Frecuente	15	25.0	25.0	68.3
	Muy Frecuente	19	31.7	31.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

En lo que respecta al ítem RE1 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso recuerda al final de la sección a las partes los puntos que se llegaron a acuerdo y los que están en desacuerdo” el 31.7% de los medidores evaluados utilizo con mucha frecuencia esta técnica y el 25% reflejaron que la usaban con frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 56 % de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

Variable: Estrategia técnica substantiva

Tabla 39: Porcentaje de la categoría lluvia de ideas LL2

LL2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Frecuente	1	1.7	1.7	1.7
	Poco Frecuente	14	23.3	23.3	25.0
	Frecuente	22	36.7	36.7	61.7
	Muy Frecuente	23	38.3	38.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

En lo que respecta al ítem LL2 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso otorga un tiempo prudencial donde las partes analicen las posibles soluciones al conflicto” el 38.3% de los medidores evaluados utilizo con mucha frecuencia esta técnica y el 36.7% reflejaron que la usaban con frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 75% de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

Tabla 40: Porcentaje de la categoría lluvia de ideas LL3

LL3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Frecuente	1	1.7	1.7	1.7
	Poco Frecuente	8	13.3	13.3	15.0
	Frecuente	24	40.0	40.0	55.0
	Muy Frecuente	27	45.0	45.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

En lo que respecta al ítem LL3 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso permite que las partes propongan soluciones alternativas al conflicto” el 45% de los medidores evaluados utilizo con mucha frecuencia esta técnica y el 40% reflejaron que la usaban con frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 85% de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

Tabla 41: Porcentaje de la categoría lluvia de ideas LL4

LL4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Frecuente	2	3.3	3.3	3.3
	Poco Frecuente	27	45.0	45.0	48.3
	Frecuente	20	33.3	33.3	81.7
	Muy Frecuente	11	18.3	18.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

En lo que respecta al ítem LL4 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso fomenta que las propuestas que generen las partes sean creativas” el 18.3% de los medidores evaluados utilizo con mucha frecuencia esta técnica y el 33.3% reflejaron que la usaban con

frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 51.6% de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

Tabla 42: Porcentaje de la categoría agente de realidad AG4

AG4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Frecuente	6	10.0	10.0	10.0
	Poco Frecuente	17	28.3	28.3	38.3
	Frecuente	20	33.3	33.3	71.7
	Muy Frecuente	17	28.3	28.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

En lo que respecta al ítem AG4 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso favorece que las partes entiendan y asuman su responsabilidad en las situaciones futuras” el 28.3% de los medidores evaluados utilizo con mucha frecuencia esta técnica y el 33.3% reflejaron que la usaban con frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 61.6% de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

Tabla 43: Porcentaje de la categoría agente de realidad RC1

RC1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco Frecuente	13	21.7	21.7	21.7
	Frecuente	21	35.0	35.0	56.7
	Muy Frecuente	26	43.3	43.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

En lo que respecta al ítem RC1 que corresponde a la afirmación “El mediador durante el proceso omitió colaborar con a las partes en identificar sus propios recursos para la solución del conflicto” el 43.3% de los medidores evaluados utilizo con mucha frecuencia esta técnica y el 35% reflejaron que la usaban con frecuencia durante el proceso de mediación. Esto quiere decir que el 78.3% de los mediadores evaluados utilizaron esta técnica con un mayor grado de frecuencia.

8.2. Análisis de correlación Pearson

De acuerdo con los datos recopilados se procedió hacer el cálculo del coeficiente de la correlación de Pearson con el propósito de comprobar por medio del análisis bivariado si existe una relación entre las variables y cada uno de sus componentes. Con base a lo anterior se generaron las siguientes tablas que se subdividen por categorías y plantean la relación conducente de sus componentes.

Tabla 44: Porcentaje de la categoría de escucha activa ES1

ES1			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
ES1	1		60
ES2	.436**	0	60
ES3	.587**	0	60
ES4	.689**	0	60
BA1	.580**	0	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 45: Porcentaje de la categoría de escucha activa ES2

ES2			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
ES2	1		60
ES1	.436**	0	60

ES3	.352**	0.006	60
ES4	.375**	0.003	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 46: Porcentaje de la categoría de escucha activa ES3

ES3			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
ES3	1		60
ES1	.587**	0	60
ES2	.352**	0.006	60
ES4	.621**	0	60
BA1	.511**	0	60
PR2	.360**	0.005	60
PR3	.350**	0.006	60
PR4	.330**	0.01	60
PA1	.393**	0.002	60
RC1	.391**	0.002	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 47: Porcentaje de la categoría de escucha activa ES4

ES4			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
ES4	1		60
ES1	.689**	0	60
ES2	.375**	0.003	60
ES3	.621**	0	60
ES5	0.093	0.481	60
BA1	.444**	0	60
PR2	.415**	0.001	60

PR3	.385**	0.002	60
-----	--------	-------	----

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 48: Porcentaje de la categoría de buen ambiente BA1

BA1			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
BA1	1		60
ES1	.580**	0	60
ES2	.280*	0.03	60
ES3	.511**	0	60
ES4	.444**	0	60
BA3	.343**	0.007	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 49: Porcentaje de la categoría de buen ambiente BA2

BA2			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
BA2	1		60
BA5	.492**	0	60
PR1	.444**	0	60
PR2	.490**	0	60
PR4	.452**	0	60
PA1	.437**	0	60
PA2	.736**	0	60
PA3	.606**	0	60
PA4	.465**	0	60
RE1	.517**	0	60
RE3	.581**	0	60
RE4	.586**	0	60

LL1	.442**	0	60
LL4	.335**	0.009	60
RC2	.479**	0	60
RC3	.452**	0	60
RC4	.452**	0	60
RC5	.524**	0	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 50: Porcentaje de la categoría de buen ambiente BA3

BA3			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
BA3	1		60
BA1	.343**	0.007	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 51: Porcentaje de la categoría de buen ambiente BA4

BA4			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
BA4	1		60
PA2	.382**	0.003	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 52: Porcentaje de la categoría de buen ambiente BA5

BA5			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
BA5	1		60
BA2	.492**	0	60
PR1	.404**	0.001	60
PR4	.350**	0.006	60
PA1	.348**	0.006	60

PA2	.348**	0.006	60
PA3	.357**	0.005	60
RE3	.337**	0.008	60
RE4	.421**	0.001	60
RC2	.386**	0.002	60
RC4	.361**	0.005	60
RC5	.392**	0.002	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 53: Porcentaje de la categoría de pregunta PR1

PR1			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
PR1	1		60
BA1	.258*	0.046	60
BA2	.444**	0	60
BA5	.404**	0.001	60
PR2	.777**	0	60
PR3	.487**	0	60
PR4	.373**	0.003	60
PA1	.454**	0	60
PA2	.411**	0.001	60
PA3	.429**	0.001	60
PA4	.483**	0	60
RE1	.421**	0.001	60
RE2	.377**	0.003	60
RE3	.465**	0	60
RE4	.603**	0	60
LL1	.369**	0.004	60
RC2	.424**	0.001	60

RC3	.405**	0.001	60
RC4	.528**	0	60
RC5	.494**	0	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 54: Porcentaje de la categoría de pregunta PR2

PR2			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
PR2	1		60
ES3	.360**	0.005	60
ES4	.415**	0.001	60
BA2	.490**	0	60
PR1	.777**	0	60
PR3	.679**	0	60
PR4	.509**	0	60
PA1	.557**	0	60
PA2	.522**	0	60
PA3	.524**	0	60
PA4	.549**	0	60
RE1	.359**	0.005	60
RE2	.359**	0.005	60
RE3	.456**	0	60
RE4	.600**	0	60
LL1	.418**	0.001	60
LL2	.385**	0.002	60
LL4	.357**	0.005	60
RC2	.379**	0.003	60
RC3	.417**	0.001	60
RC4	.611**	0	60

RC5	.528**	0	60
-----	--------	---	----

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 55: Porcentaje de la categoría de pregunta PR3

PR3			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
PR3	1		60
ES3	.350**	0.006	60
ES4	.385**	0.002	60
PR1	.487**	0	60
PR2	.679**	0	60
PR4	.626**	0	60
PA1	.535**	0	60
PA2	.357**	0.005	60
PA3	.335**	0.009	60
PA4	.354**	0.005	60
RE4	.447**	0	60
LL1	.330**	0.01	60
LL2	.453**	0	60
LL4	.464**	0	60
RC3	.391**	0.002	60
RC4	.411**	0.001	60
RC5	.371**	0.004	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 56: Porcentaje de la categoría de pregunta PR4

PR4			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
PR4	1		60

ES3	.330**	0.01	60
BA2	.452**	0	60
BA5	.350**	0.006	60
PR1	.373**	0.003	60
PR2	.509**	0	60
PR3	.626**	0	60
PA1	.627**	0	60
PA2	.606**	0	60
PA3	.588**	0	60
PA4	.512**	0	60
RE1	.392**	0.002	60
RE3	.431**	0.001	60
RE4	.539**	0	60
LL1	.450**	0	60
LL4	.517**	0	60
AG3	.461**	0	60
RC2	.517**	0	60
RC3	.450**	0	60
RC4	.478**	0	60
RC5	.595**	0	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 57: Porcentaje de la categoría de parafraseo PA1

PA1			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
PA1	1		60
ES3	.393**	0.002	60
BA2	.437**	0	60
BA5	.348**	0.006	60

PR1	.454**	0	60
PR2	.557**	0	60
PR3	.535**	0	60
PR4	.627**	0	60
PA2	.606**	0	60
PA3	.603**	0	60
PA4	.510**	0	60
RE1	.421**	0.001	60
RE2	.453**	0	60
RE3	.447**	0	60
RE4	.567**	0	60
LL1	.455**	0	60
AG3	.389**	0.002	60
RC2	.566**	0	60
RC3	.418**	0.001	60
RC4	.423**	0.001	60
RC5	.468**	0	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 58: Porcentaje de la categoría de parafraseo PA2

PA2			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
PA2	1		60
BA2	.736**	0	60
BA4	.382**	0.003	60
BA5	.348**	0.006	60
PR1	.411**	0.001	60
PR2	.522**	0	60
PR3	.357**	0.005	60

PR4	.606**	0	60
PA1	.606**	0	60
PA3	.682**	0	60
PA4	.607**	0	60
RE1	.556**	0	60
RE2	.440**	0	60
RE3	.618**	0	60
RE4	.693**	0	60
LL1	.573**	0	60
LL4	.426**	0.001	60
AG1	.353**	0.006	60
AG2	.417**	0.001	60
AG3	.539**	0	60
AG4	.407**	0.001	60
RC2	.628**	0	60
RC3	.581**	0	60
RC4	.524**	0	60
RC5	.630**	0	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 59: Porcentaje de la categoría de parafraseo PA3

PA3			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
PA3	1		60
ES3	.307*	0.017	60
BA2	.606**	0	60
BA5	.357**	0.005	60
PR1	.429**	0.001	60
PR2	.524**	0	60

PR3	.335**	0.009	60
PR4	.588**	0	60
PA1	.603**	0	60
PA2	.682**	0	60
PA4	.717**	0	60
RE1	.657**	0	60
RE2	.427**	0.001	60
RE3	.626**	0	60
RE4	.724**	0	60
LL1	.608**	0	60
LL4	.558**	0	60
AG1	.417**	0.001	60
AG2	.499**	0	60
AG3	.444**	0	60
AG4	.405**	0.001	60
RC2	.597**	0	60
RC3	.545**	0	60
RC4	.602**	0	60
RC5	.679**	0	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 60: Porcentaje de la categoría de parafraseo PA4

PA4			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
PA4	1		60
BA2	.465**	0	60
PR1	.483**	0	60
PR2	.549**	0	60
PR3	.354**	0.005	60

PR4	.512**	0	60
PA1	.510**	0	60
PA2	.607**	0	60
PA3	.717**	0	60
RE1	.606**	0	60
RE2	.665**	0	60
RE3	.548**	0	60
RE4	.710**	0	60
LL1	.549**	0	60
LL2	.331**	0.01	60
LL4	.643**	0	60
AG1	.442**	0	60
AG2	.533**	0	60
AG3	.551**	0	60
AG4	.526**	0	60
RC2	.623**	0	60
RC3	.607**	0	60
RC4	.714**	0	60
RC5	.721**	0	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 61: Porcentaje de la categoría de resumen RE1

RE1			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
RE1	1		60
BA2	.517**	0	60
PR1	.421**	0.001	60
PR2	.359**	0.005	60
PR4	.392**	0.002	60

PA1	.421**	0.001	60
PA2	.556**	0	60
PA3	.657**	0	60
PA4	.606**	0	60
RE2	.402**	0.001	60
RE3	.726**	0	60
RE4	.682**	0	60
LL1	.488**	0	60
LL4	.425**	0.001	60
AG1	.373**	0.003	60
AG2	.489**	0	60
AG3	.565**	0	60
AG4	.442**	0	60
RC2	.556**	0	60
RC3	.499**	0	60
RC4	.553**	0	60
RC5	.525**	0	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 62: Porcentaje de la categoría de resumen RE2

RE2			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
RE2	1		60
PR1	.377**	0.003	60
PR2	.359**	0.005	60
PA1	.453**	0	60
PA2	.440**	0	60
PA3	.427**	0.001	60
PA4	.665**	0	60

RE1	.402**	0.001	60
RE3	.358**	0.005	60
RE4	.528**	0	60
LL4	.478**	0	60
AG2	.408**	0.001	60
AG3	.429**	0.001	60
AG4	.360**	0.005	60
RC2	.507**	0	60
RC3	.451**	0	60
RC4	.350**	0.006	60
RC5	.344**	0.007	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 63: Porcentaje de la categoría de resumen RE3

RE3			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
RE3	1		60
BA2	.581**	0	60
BA5	.337**	0.008	60
PR1	.465**	0	60
PR2	.456**	0	60
PR4	.431**	0.001	60
PA1	.447**	0	60
PA2	.618**	0	60
PA3	.626**	0	60
PA4	.548**	0	60
RE1	.726**	0	60
RE2	.358**	0.005	60
RE4	.785**	0	60

LL1	.596**	0	60
LL4	.497**	0	60
AG1	.417**	0.001	60
AG2	.507**	0	60
AG3	.604**	0	60
AG4	.468**	0	60
RC2	.659**	0	60
RC3	.643**	0	60
RC4	.576**	0	60
RC5	.582**	0	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 64: Porcentaje de la categoría de resumen RE4

RE4			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
RE4	1		60
BA2	.586**	0	60
BA5	.421**	0.001	60
PR1	.603**	0	60
PR2	.600**	0	60
PR3	.447**	0	60
PR4	.539**	0	60
PA1	.567**	0	60
PA2	.693**	0	60
PA3	.724**	0	60
PA4	.710**	0	60
RE1	.682**	0	60
RE2	.528**	0	60
RE3	.785**	0	60

LL1	.562**	0	60
LL4	.590**	0	60
AG2	.417**	0.001	60
AG3	.517**	0	60
AG4	.408**	0.001	60
RC2	.596**	0	60
RC3	.577**	0	60
RC4	.636**	0	60
RC5	.630**	0	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 65: Porcentaje de la categoría de lluvia de ideas LL1

LL1			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
LL1	1		60
BA2	.442**	0	60
PR1	.369**	0.004	60
PR2	.418**	0.001	60
PR3	.330**	0.01	60
PR4	.450**	0	60
PA1	.455**	0	60
PA2	.573**	0	60
PA3	.608**	0	60
PA4	.549**	0	60
RE1	.488**	0	60
RE3	.596**	0	60
RE4	.562**	0	60
LL3	.403**	0.001	60

LL4	.654**	0	60
AG1	.503**	0	60
AG2	.609**	0	60
AG3	.646**	0	60
AG4	.617**	0	60
RC2	.693**	0	60
RC3	.662**	0	60
RC4	.690**	0	60
RC5	.670**	0	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 66: Porcentaje de la categoría de lluvia de ideas LL2

LL2			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
LL2	1		60
PR2	.385**	0.002	60
PR3	.453**	0	60
PA4	.331**	0.01	60
LL3	.459**	0	60
LL4	.562**	0	60
RC3	.369**	0.004	60
RC4	.392**	0.002	60
RC5	.334**	0.009	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 67: Porcentaje de la categoría de lluvia de ideas LL3

LL3			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N

LL3	1		60
LL1	.403**	0.001	60
LL2	.459**	0	60
LL4	.536**	0	60
AG1	.482**	0	60
AG2	.398**	0.002	60
AG4	.376**	0.003	60
RC3	.439**	0	60
RC4	.385**	0.002	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 68: Porcentaje de la categoría de lluvia de ideas LL4

LL4			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
LL4	1		60
BA2	.335**	0.009	60
PR2	.357**	0.005	60
PR3	.464**	0	60
PR4	.517**	0	60
PA1	.561**	0	60
PA2	.426**	0.001	60
PA3	.558**	0	60
PA4	.643**	0	60
RE1	.425**	0.001	60
RE2	.478**	0	60
RE3	.497**	0	60
RE4	.590**	0	60
LL1	.654**	0	60

LL2	.562**	0	60
LL3	.536**	0	60
AG1	.456**	0	60
AG2	.521**	0	60
AG3	.494**	0	60
AG4	.449**	0	60
RC2	.613**	0	60
RC3	.607**	0	60
RC4	.666**	0	60
RC5	.586**	0	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 69: Porcentaje de la categoría de agente de realidad AG1

AG1			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
AG1	1		60
PA2	.353**	0.006	60
PA3	.417**	0.001	60
PA4	.442**	0	60
RE1	.373**	0.003	60
RE3	.417**	0.001	60
RE4	.260*	0.045	60
LL1	.503**	0	60
LL3	.482**	0	60
LL4	.456**	0	60
AG2	.803**	0	60
AG3	.660**	0	60
AG4	.496**	0	60
RC2	.418**	0.001	60

RC3	.606**	0	60
RC4	.430**	0.001	60
RC5	.370**	0.004	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 70: Porcentaje de la categoría de agente de realidad AG2

AG2			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
AG2	1		60
PA2	.417**	0.001	60
PA3	.499**	0	60
PA4	.533**	0	60
RE1	.489**	0	60
RE2	.408**	0.001	60
RE3	.507**	0	60
RE4	.417**	0.001	60
LL1	.609**	0	60
LL3	.398**	0.002	60
LL4	.521**	0	60
AG1	.803**	0	60
AG3	.692**	0	60
AG4	.583**	0	60
RC2	.503**	0	60
RC3	.662**	0	60
RC4	.516**	0	60
RC5	.423**	0.001	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 71: Porcentaje de la categoría de agente de realidad AG3

AG3			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
AG3	1		60
PR4	.461**	0	60
PA1	.389**	0.002	60
PA2	.539**	0	60
PA3	.444**	0	60
PA4	.551**	0	60
RE1	.565**	0	60
RE2	.429**	0.001	60
RE3	.604**	0	60
RE4	.517**	0	60
LL1	.646**	0	60
LL4	.494**	0	60
AG1	.660**	0	60
AG2	.692**	0	60
AG4	.709**	0	60
RC2	.700**	0	60
RC3	.645**	0	60
RC4	.525**	0	60
RC5	.531**	0	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 72: Porcentaje de la categoría de agente de realidad AG4

AG4			
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
AG4	1		60
PA2	.407**	0.001	60
PA3	.405**	0.001	60
PA4	.526**	0	60
RE1	.442**	0	60
RE2	.360**	0.005	60
RE3	.468**	0	60
RE4	.408**	0.001	60
LL1	.617**	0	60
LL3	.376**	0.003	60
LL4	.449**	0	60
AG1	.496**	0	60
AG2	.583**	0	60
AG3	.709**	0	60
RC2	.619**	0	60
RC3	.650**	0	60
RC4	.569**	0	60
RC5	.569**	0	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 73: Porcentaje de la categoría de reencuadre RC1

RC1

	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
RC1	1		60
ES3	.391**	0.002	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

Tabla 74: Porcentaje de la categoría de reencuadre RC2

RC2	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	N
BA2	.479**	0	60
BA5	.386**	0.002	60
PR1	.424**	0.001	60
PR2	.379**	0.003	60
PR4	.517**	0	60
PA1	.566**	0	60
PA2	.628**	0	60
PA3	.597**	0	60
PA4	.623**	0	60
RE1	.556**	0	60
RE2	.507**	0	60
RE3	.659**	0	60
RE4	.596**	0	60
LL1	.693**	0	60
LL4	.613**	0	60
AG1	.418**	0.001	60
AG2	.503**	0	60
AG3	.700**	0	60
AG4	.619**	0	60
RC3	.761**	0	60
RC4	.646**	0	60
RC5	.753**	0	60

Tabla 75: Porcentaje de la categoría de reencuadre RC3

RC3		Sig. (bilateral)	N
	Correlación de Pearson		
RC3	1		60
BA2	.452**	0	60
PR1	.405**	0.001	60
PR2	.417**	0.001	60
PR3	.391**	0.002	60
PR4	.450**	0	60
PA1	.418**	0.001	60
PA2	.581**	0	60
PA3	.545**	0	60
PA4	.607**	0	60
RE1	.499**	0	60
RE2	.451**	0	60
RE3	.643**	0	60
RE4	.577**	0	60
LL1	.662**	0	60
LL2	.369**	0.004	60
LL3	.439**	0	60
LL4	.607**	0	60
AG1	.606**	0	60
AG2	.662**	0	60
AG3	.645**	0	60
AG4	.650**	0	60

RC2	.761**	0	60
RC4	.688**	0	60
RC5	.643**	0	60

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

8.3. Significaciones Importantes sobre las estadísticas de ANOVA

Escribir que es el análisis estadístico de ANOVA

Variable: Estrategias técnicas reflexivas

Tabla 76: Significación de la categoría escucha activa ES2

<i>Escucha Activa</i>		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
ES2	Inter-grupos	1.179	3	.393	2.599	.061
	Intra-grupos	8.471	56	.151		
	Total	9.650	59			

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

La tabla 78 muestra al ítem ES2 que corresponde a la técnica evaluada "El mediador durante el proceso guarda el debido respeto cuando las partes se pronuncian" se puede observar que encuentra altamente relacionado con la búsqueda del acuerdo, en vista que presenta una significación de .061.

Tabla 77: Significación de la categoría buen ambiente BA4, BA5

<i>Buen Ambiente</i>		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
BA4	Inter-grupos	4.605	3	1.535	3.526	.021
	Intra-grupos	24.378	56	.435		
	Total	28.983	59			
BA5	Inter-grupos	6.585	3	2.195	2.710	.054
	Intra-grupos	45.349	56	.810		

Total	51.933	59
-------	--------	----

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

La tabla 79 muestra los ítems BA4 que corresponde a la técnica evaluada "El mediador durante el proceso utiliza el buen humor con el fin de cortar la tensión entre las partes" y BA5 que se refiere a la técnica "El mediador durante el proceso estimula entre las partes, la expresión respetuosa de pensamientos y sentimientos" se puede observar que ambas técnicas empleadas por los mediadores se encuentra altamente relacionado con la búsqueda del acuerdo, en vista que presenta BA4 muestra una significación de .021 y BA5 064.

Variable: Estrategias técnicas contextuales

Tabla 78: Significación de la categoría de preguntas PR4

Preguntas	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
PR4 Inter-grupos	6.496	3	2.165	3.184	.031
Intra-grupos	38.087	56	.680		
Total	44.583	59			

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

La tabla 80 muestra al ítem PR4 que corresponde a la técnica evaluada "El mediador durante el proceso realiza cuestionamientos que permitan la reflexión de las ideas planteadas por las partes" se puede observar que encuentra altamente relacionado con la búsqueda del acuerdo, en vista que presenta una significación de .031.

Tabla 79: Significación de la categoría de parafraseo PA2, PA3 y PA4

Parafraseo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
PA2 Inter-grupos	9.829	3	3.276	3.541	.020
Intra-grupos	51.821	56	.925		
Total	61.650	59			
PA3 Inter-grupos	10.628	3	3.543	3.944	.013

	Intra-grupos	50.305	56	.898		
	Total	60.933	59			
PA4	Inter-grupos	10.654	3	3.551	5.637	.002
	Intra-grupos	35.279	56	.630		
	Total	45.933	59			

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

La tabla 81 muestra los ítems PA2 que corresponde a la técnica evaluada "El mediador durante el proceso transforma las acusaciones expuestas por las partes en argumentos", PA3 que se refiere a la técnica "El mediador durante el proceso destaca aspectos positivos de las intervenciones de las partes" y PA4 que plantea "El mediador durante el proceso elimina la carga emocional de las intervenciones que hacen las partes". Se puede observar que las técnicas empleadas por los mediadores se encuentran altamente relacionado con la búsqueda del acuerdo, en vista que PA2 muestra una significación de .020, PA3 .013 y PA4 .002.

Tabla 80: Significación de la categoría buen ambiente RE1, RE3

Resumen		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
RE1	Inter-grupos	10.096	3	3.365	3.136	.032
	Intra-grupos	60.087	56	1.073		
	Total	70.183	59			
RE3	Inter-grupos	11.788	3	3.929	4.045	.011
	Intra-grupos	54.395	56	.971		
	Total	66.183	59			

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

La tabla 82 muestra los ítems RE1 que corresponde a la técnica evaluada "El mediador durante el proceso recuerda al final de la sección a las partes los puntos que se llegaron a acuerdo y los que están en desacuerdo" y RE3 que se refiere a la técnica "El mediador durante el proceso elabora una recapitulación de los compromisos con el fin de que las partes ratifiquen lo ya dicho" se puede observar que ambas técnicas empleadas por los mediadores se encuentra

altamente relacionado con la búsqueda del acuerdo, en vista que presenta RE1 muestra una significación de .032 y RE3 .011.

Variable: Estrategias técnicas substantivas

Tabla 81: Significación de la categoría de lluvia de ideas LL1, LL3 y LL4

Lluvia de Ideas		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
LL1	Inter-grupos	12.405	3	4.135	6.772	.001
	Intra-grupos	34.195	56	.611		
	Total	46.600	59			
LL3	Inter-grupos	9.128	3	3.043	6.801	.001
	Intra-grupos	25.055	56	.447		
	Total	34.183	59			
LL4	Inter-grupos	8.650	3	2.883	5.262	.003
	Intra-grupos	30.683	56	.548		
	Total	39.333	59			

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

La tabla 83 muestra los ítems LL1 que corresponde a la técnica evaluada "El mediador durante el proceso apoya a las partes a seleccionar opciones promoviendo la aplicación de filtros para la posible toma de decisiones", LL3 que se refiere a la técnica "El mediador durante el proceso permite que las partes propongan soluciones alternativas al conflicto" y LL4 que plantea "El mediador durante el proceso fomenta que las propuestas que generen las partes sean creativas". Se puede observar que las técnicas empleadas por los mediadores se encuentran altamente relacionado con la búsqueda del acuerdo, en vista que LL1 muestra una significación de .001, LL3 .001 y LL4 .003.

Tabla 82: Significación de la categoría de agente de realidad AG2, AG3 y AG4

Agente de Realidad		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
AG2	Inter-grupos	52.482	3	17.494	37.154	.000

	Intra-grupos	26.368	56	.471		
	Total	78.850	59			
AG3	Inter-grupos	25.435	3	8.478	15.169	.000
	Intra-grupos	31.299	56	.559		
	Total	56.733	59			
AG4	Inter-grupos	13.987	3	4.662	6.274	.001
	Intra-grupos	41.613	56	.743		
	Total	55.600	59			

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

La tabla 84 muestra los ítems AG2 que corresponde a la técnica evaluada "El mediador durante el proceso convence a las partes que llegar a un acuerdo es su mejor opción", AG3 que se refiere a la técnica "El mediador durante el proceso apremia a las partes que los puntos acordados es la solución que pone fin al conflicto" y AG4 que plantea "El mediador durante el proceso favorece que las partes entiendan y asuman su responsabilidad en las situaciones futuras". Se puede observar que las técnicas empleadas por los mediadores se encuentran altamente relacionado con la búsqueda del acuerdo, en vista que AG2 muestra una significación de .000, AG3 .000 y AG4 .001.

Tabla 83: Significación de la categoría de agente de realidad RC2, RC3, RC4 y RC5

Reencuadre	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
RC2 Inter-grupos	12.296	3	4.099	6.627	.001
Intra-grupos	34.637	56	.619		
Total	46.933	59			
RC3 Inter-grupos	21.321	3	7.107	12.669	.000
Intra-grupos	31.413	56	.561		
Total	52.733	59			
RC4 Inter-grupos	9.922	3	3.307	4.326	.008
Intra-grupos	42.812	56	.764		

	Total	52.733	59			
RC5	Inter-grupos	10.404	3	3.468	4.588	.006
	Intra-grupos	42.329	56	.756		
	Total	52.733	59			

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

La tabla 85 muestra los ítems RC2 que corresponde a la técnica evaluada "El mediador durante el proceso promueve que las partes puedan comprender las necesidades e intereses mutuos", RC3 que se refiere a la técnica "El mediador durante el proceso ayuda a las partes a reconocer sus propios recursos", RC4 que plantea "El mediador durante el proceso propicia la reflexión de las partes respecto a los posibles efectos de sus posturas" y RC5 que refiere "El mediador durante el proceso reenfoca a las partes en analizar lo expresado de manera positiva". Se puede observar que las técnicas empleadas por los mediadores se encuentran altamente relacionado con la búsqueda del acuerdo, en vista que RC2 muestra una significación de .001, RC3 .000, RC4 .008 y RC5 .006

Variable: Estrategias técnicas reflexivas

Tabla 84: Significación de la categoría de escucha activa ES1, ES3 y ES4

	Escucha Activa	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
ES1	Inter-grupos	3.928	3	1.309	3.702	.017
	Intra-grupos	19.805	56	.354		
	Total	23.733	59			
ES3	Inter-grupos	6.660	3	2.220	4.796	.005
	Intra-grupos	25.923	56	.463		
	Total	32.583	59			
ES4	Inter-grupos	7.457	3	2.486	4.611	.006
	Intra-grupos	30.193	56	.539		
	Total	37.650	59			

La tabla 86 muestra los ítems ES1 que corresponde a la técnica evaluada "El mediador durante el proceso invita a las partes a expresar sus comentarios iniciales", ES3 que se refiere a la técnica "El mediador durante el proceso fomenta un espacio para facilitar la comunicación efectiva entre las partes" y ES4 que plantea "El mediador durante el proceso regula el equilibrio del tiempo de expresión de las partes". Se puede observar que las técnicas empleadas por los mediadores se encuentran altamente relacionado a su desempeño en vista que, ES1 muestra una significación de .017, ES3 .005 y ES4 .006.

Tabla 85: Significación de la categoría de buen ambiente BA2, BA3 y BA5

Buen Ambiente		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
BA2	Inter-grupos	14.127	3	4.709	6.010	.001
	Intra-grupos	43.873	56	.783		
	Total	58.000	59			
BA3	Inter-grupos	1.640	3	.547	4.678	.006
	Intra-grupos	6.543	56	.117		
	Total	8.183	59			
BA5	Inter-grupos	5.514	3	1.838	2.217	.096
	Intra-grupos	46.419	56	.829		
	Total	51.933	59			

La tabla 87 muestra los ítems BA2 que corresponde a la técnica evaluada "El mediador durante el proceso utiliza el lenguaje analógico en sus intervenciones de manera coherente", BA3 que se refiere a la técnica "El mediador durante el proceso mantiene permanentemente la distancia física con y entre las partes" y BA5 que plantea "El mediador durante el proceso estimula entre las partes, la expresión respetuosa de pensamientos y sentimientos". Se puede observar que las técnicas empleadas por los mediadores se encuentran altamente relacionado a su desempeño en vista que, BA2 muestra una significación de .001, BA3 .006 y BA5 .096.

Variable: Estrategias técnicas contextual

Tabla 86: Significación de la categoría de preguntas PR1, PR3 y PR4

	Preguntas	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
PR1	Inter-grupos	28.287	3	9.429	29.503	.000
	Intra-grupos	17.897	56	.320		
	Total	46.183	59			
PR3	Inter-grupos	21.950	3	7.317	16.195	.000
	Intra-grupos	25.300	56	.452		
	Total	47.250	59			
PR4	Inter-grupos	11.819	3	3.940	6.734	.001
	Intra-grupos	32.764	56	.585		
	Total	44.583	59			

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

La tabla 88 muestra los ítems PR1 que corresponde a la técnica evaluada "El mediador durante el proceso recaba datos relevantes sobre el conflicto real", PR3 que se refiere a la técnica "El mediador durante el proceso efectúa cuestionamientos a las partes con el fin de que fluya la información" y PR4 que plantea "El mediador durante el proceso realiza cuestionamientos que permitan la reflexión de las ideas planteadas por las partes". Se puede observar que las técnicas empleadas por los mediadores se encuentran altamente relacionado a su desempeño en vista que, PR1 muestra una significación de .000, PR3 .000 y PR4 .001.

Tabla 87: Significación de la categoría de parafraseo PA1, PA2, PA3 y PA4

Parafraseo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
PA1	Inter-grupos	20.019	3	6.673	11.709	.000
	Intra-grupos	31.915	56	.570		
	Total	51.933	59			
PA2	Inter-grupos	17.861	3	5.954	7.614	.000
	Intra-grupos	43.789	56	.782		
	Total	61.650	59			
PA3	Inter-grupos	20.233	3	6.744	9.280	.000
	Intra-grupos	40.700	56	.727		
	Total	60.933	59			
PA4	Inter-grupos	15.574	3	5.191	9.576	.000
	Intra-grupos	30.359	56	.542		
	Total	45.933	59			

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

La tabla 89 muestra los ítems PA1 que corresponde a la técnica evaluada "El mediador durante el proceso expresar a las partes la comprensión del conflicto", PA2 que se refiere a la técnica "El mediador durante el proceso transforma las acusaciones expuestas por las partes en

argumentos”, PA3 que plantea “El mediador durante el proceso destaca aspectos positivos de las intervenciones de las partes” y PA4 que expresa “El mediador durante el proceso elimina la carga emocional de las intervenciones que hacen las partes”. Se puede observar que las técnicas empleadas por los mediadores se encuentran altamente relacionado a su desempeño en vista que, PA1 muestra una significación de .000, PA2 .000, PA3 .000 y PA4 .000.

Tabla 88: Significación de la categoría de resumen RE1, RE2, RE3 y RE4

	Resumen	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
RE1	Inter-grupos	16.216	3	5.405	5.609	.002
	Intra-grupos	53.967	56	.964		
	Total	70.183	59			
RE2	Inter-grupos	8.491	3	2.830	3.627	.018
	Intra-grupos	43.693	56	.780		
	Total	52.183	59			
RE3	Inter-grupos	18.607	3	6.202	7.301	.000
	Intra-grupos	47.576	56	.850		
	Total	66.183	59			
RE4	Inter-grupos	28.530	3	9.510	13.247	.000
	Intra-grupos	40.203	56	.718		
	Total	68.733	59			

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

La tabla 90 muestra los ítems RE1 que corresponde a la técnica evaluada “El mediador durante el proceso recuerda al final de la sección a las partes los puntos que se llegaron a acuerdo y los que están en desacuerdo”, RE2 que se refiere a la técnica “ El mediador durante el proceso felicita a las partes por los esfuerzos realizados al finalizar la sesión de mediación”, RE3 que plantea “El mediador durante el proceso elabora una recapitulación de los compromisos con el fin de que las partes ratifiquen lo ya dicho” y RE4 que expresa “El mediador durante el proceso realiza un resumen con los datos relevantes que aparecen del proceso”. Se puede observar que

las técnicas empleadas por los mediadores se encuentran altamente relacionado a su desempeño en vista que, RE1 muestra una significación de .002, RE2 .018, RE3 .000 y RE4 .000.

Variable: Estrategias técnicas substantiva

Tabla 89: Significación de la categoría de lluvia de ideas LL1, LL2 y LL4

Lluvia de Ideas		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
LL1	Inter-grupos	12.598	3	4.199	6.916	.000
	Intra-grupos	34.002	56	.607		
	Total	46.600	59			
LL2	Inter-grupos	6.026	3	2.009	3.293	.027
	Intra-grupos	34.157	56	.610		
	Total	40.183	59			
LL4	Inter-grupos	9.064	3	3.021	5.590	.002
	Intra-grupos	30.269	56	.541		
	Total	39.333	59			

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

La tabla 91 muestra los ítems LL1 que corresponde a la técnica evaluada "El mediador durante el proceso apoya a las partes a seleccionar opciones promoviendo la aplicación de filtros para la posible toma de decisiones", LL2 que se refiere a la técnica "El mediador durante el proceso otorga un tiempo prudencial donde las partes analicen las posibles soluciones al conflicto" y LL4 que plantea "El mediador durante el proceso fomenta que las propuestas que generen las partes sean creativas". Se puede observar que las técnicas empleadas por los mediadores se encuentran altamente relacionado a su *desempeño* en vista que, LL1 muestra una significación de .000, LL2 .027 y LL4 .002.

Tabla 90: Significación de la categoría de agente de realidad AG1, AG2, AG3 y AG4

Agente de Realidad		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
AG1	Inter-grupos	11.569	3	3.856	4.719	.005

	Intra-grupos	45.764	56	.817		
	Total	57.333	59			
AG2	Inter-grupos	16.240	3	5.413	4.842	.005
	Intra-grupos	62.610	56	1.118		
	Total	78.850	59			
AG3	Inter-grupos	11.358	3	3.786	4.672	.006
	Intra-grupos	45.376	56	.810		
	Total	56.733	59			
AG4	Inter-grupos	6.019	3	2.006	2.266	.091
	Intra-grupos	49.581	56	.885		
	Total	55.600	59			

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

La tabla 92 muestra los ítems AG1 que corresponde a la técnica evaluada "El mediador durante el proceso recuerda a las partes la urgencia de llegar a un acuerdo", AG2 que se refiere a la técnica "El mediador durante el proceso convence a las partes que llegar a un acuerdo es su mejor opción", AG3 que plantea "El mediador durante el proceso apremia a las partes que los puntos acordados es la solución que pone fin al conflicto" y AG4 que expresa "El mediador durante el proceso favorece que las partes entiendan y asuman su responsabilidad en las situaciones futuras". Se puede observar que las técnicas empleadas por los mediadores se encuentran altamente relacionado a su desempeño en vista que, AG1 muestra una significación de .005, AG2 .005, AG3 .006 y AG4 .091.

Tabla 91: Significación de la categoría de agente de reencuadre RC2, RC3, RC4 y RC5

	Reencuadre	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
RC2	Inter-grupos	11.723	3	3.908	6.215	.001
	Intra-grupos	35.210	56	.629		
	Total	46.933	59			
RC3	Inter-grupos	13.523	3	4.508	6.438	.001
	Intra-grupos	39.210	56	.700		

	Total	52.733	59			
RC4	Inter-grupos	23.316	3	7.772	14.795	.000
	Intra-grupos	29.417	56	.525		
	Total	52.733	59			
RC5	Inter-grupos	18.003	3	6.001	9.676	.000
	Intra-grupos	34.730	56	.620		
	Total	52.733	59			

Fuente: SPSS. Tabla: Elaboración propia 2020

La tabla 93 muestra los ítems RC2 que corresponde a la técnica evaluada "El mediador durante el proceso promueve que las partes puedan comprender las necesidades e intereses mutuos", RC3 que se refiere a la técnica "El mediador durante el proceso ayuda a las partes a reconocer sus propios recursos", RC4 que plantea "El mediador durante el proceso propicia la reflexión de las partes respecto a los posibles efectos de sus posturas" y RC5 que expresa "El mediador durante el proceso reenfoca a las partes en analizar lo expresado de manera positiva". Se puede observar que las técnicas empleadas por los mediadores se encuentran altamente relacionado a su desempeño en vista que, RC2 muestra una significación de .001, RC3 .001, RC4 .000 y RC5 .000.

Interpretación Integrada de los Resultados

La aplicación de los análisis que anteceden se encuentra dirigidos a la búsqueda de la comprobación de la hipótesis planteada en esta investigación. Entre los hallazgos más relevantes de las pruebas realizadas están:

- 1) En cuanto al análisis de frecuencias efectuado se logró determinar que, 19 de los ítems propuestos en el instrumento de evaluación, resultaron calificados con un alto puntaje en la escala Likert propuesta —muy frecuente y frecuente—. Esto quiere decir que los mediadores sometidos a estas evaluaciones utilizan con mucha frecuencia las estrategias técnicas puntualizadas. La eficacia del uso estas técnicas conllevan a que las partes

lleguen a un acuerdo y consecuentemente esta acción mejore la calidad del proceso de mediación.

- 2) Referente a la correlación de Pearson efectuada, sobresale como hallazgo la amplia relación que sostienen los componentes que integran a las variables estrategias técnicas contextuales y reflexiva, las cuales se encuentran dirigidas a que el mediador facilite la comunicación y recolecte la suficiente información para poder identificar los intereses de las partes sobre sus posiciones. Estas técnicas de las referidas variables muestran en la correlación de Pearson, que se encuentran ampliamente relacionadas con las estrategias técnicas substantiva que tienen como propósito principal la búsqueda del acuerdo.
- 3) Al respecto a los análisis de anova realizados a los datos recolectados, se encontró como hallazgos a destacar dos percepciones importantes:
 - a) 19 de las afirmaciones evaluadas en los cuestionarios denotan una amplia significación con respecto a la búsqueda del acuerdo, lo que sopesa como un factor primordial para mejorar la calidad del proceso de mediación.
 - b) Otro de los factores esenciales que enfrasca en la calidad del proceso de mediación, se trata del desempeño que tiene el mediador. Por lo tanto, el análisis de Anova arroja que 28 de los componentes establecidos en las variables que fueron medidas, poseen una amplia significación en cuanto al desempeño del mediador.

CAPITULO 9: CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

9.1. Análisis Integrado en Cumplimiento de Objetivos

Esta investigación se llevó a cabo con el propósito de alcanzar cuatro objetivos específicos, que tenían como finalidad principal el cumplimiento de lo planteado en el objetivo general. En el siguiente apartado se mencionará los objetivos antes planteados y su fundamentación en su cumplimiento:

- Identificar los indicadores existentes relacionados con la evaluación de la calidad de la mediación.

Cumplimiento

Por medio de la aplicación del método cualitativo se logró identificar tres de los indicadores primordiales que son pieza fundamental en la evaluación de la calidad del proceso de mediación. El primero es el servicio ofertado, el segundo el Desempeño del mediador y el tercero calificación de la evaluación. Todos los indicadores mencionados tienen sus propios mecanismos y particularidades de evaluación.

- Definir las estrategias técnicas reflexivas, contextuales y substantivas que utiliza el mediador para llevar a cabo un proceso de mediación de calidad.

Cumplimiento

El cumplimiento de este objetivo se materializó por medio de una amplia revisión bibliográfica de las diferentes clasificaciones, tipologías de las técnicas y estrategias de mediación que existen. Por otra parte, con la aplicación del instrumento de recolección de datos de corte cuantitativo se demostró por parte de la muestra evaluada que, existe un uso frecuente, correlación y significación de las estrategias técnicas propuestas en el estudio.

- Determinar la importancia de la eficacia del mediador en la calidad de la mediación.

Cumplimiento

Con el propósito de dar cumplimiento a este objetivo, se utilizó el estudio cualitativo, con el cual se indagó por medio de una entrevista semiestructurada, la opinión de los expertos en cuanto a la importancia de la eficacia del mediador de cara a la calidad del proceso de mediación. De lo referido se obtuvo una respuesta significativa, en donde los análisis cualitativos arrojan que la eficacia del mediador es el factor principal para llegar a un acuerdo y consecuentemente esto mejora la calidad del proceso de mediación. En este mismo se fundamenta, que las técnicas que aplica el mediador, el alcance del acuerdo y la experiencia, son factores determinantes en la calidad del proceso. Cabe destacar que estos factores también fueron sustentados bajo las teorías identificadas en el análisis bibliográfico efectuado en el estudio.

- Proponer un modelo de evaluación para la calidad del proceso de mediación basado en la eficacia del mediador

Cumplimiento

De acuerdo con los resultados de la presente investigación, se comprobó la fiabilidad de un modelo de evaluación, que se basa en la eficacia del mediador. Mismo que se aplicó en la institución estatal DIRAC en Managua, Nicaragua, de la cual se obtuvieron provechosos resultados.

En cuanto al objetivo general que consistía en: Analizar las estrategias técnicas que favorecen la calidad del proceso de mediación desde la perspectiva de la eficacia del mediador. A como ya se mencionó en los objetivos específicos por medio de los métodos científicos cualitativo y cuantitativo se logró analizar la importancia de las estrategias técnicas suscritas en consecución a la eficacia del mediador y al acuerdo. Estos dos elementos resultaron ser primordiales para alcanzar un proceso de mediación de calidad.

9.2. Análisis Integrado en Cumplimiento de la Problemática de Investigación

Para sustentar el cumplimiento de la hipostasis de investigación, primero se tiene que respaldar la comprobación de la existencia de la problemática de investigación. Ya se ha hecho mención que esta investigación inicio como un estudio que contenía un enfoque meramente exploratorio, posterior al análisis bibliográfico realizado y a la aplicación del instrumento cualitativo se determinó lo siguiente.

Basado en que la problemática de estudio que está dirigida en centrar la mirada hacia la calidad del proceso de mediación, partiendo de la evaluación que deben de establecer los centros de mediación privados y públicos con respecto a la eficacia del mediador. Para Palavicino (2011) la calidad de la mediación puede ser evaluada con base a tres indicadores, el primero se basa en la administración de causas por parte de los centros de mediación, el segundo está enfocado en el nivel de conocimiento que tienen los mediadores y un tercer indicador se trata de la satisfacción con respecto al servicio expresado por el usuario (pág. 144). En el caso de este estudio la evaluación está centrada en la eficacia del mediador como factor primordial en el mejoramiento de la calidad del proceso de medición.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de datos de la muestra cualitativa. Resaltan los siguientes hallazgos que comprueban la existencia de la problemática de estudio. Al evaluar los componentes que constituyen a la “calidad del proceso de mediación” —variable dependiente—, misma que funda la problemática de investigación. Se constato que al preguntar a los expertos si conocían alguna norma, programa o mecanismo dirigido a evaluar la calidad del proceso de mediación desde la perspectiva de la eficacia del mediador, el 54% de los entrevistados en nuevo León y el 48% en Managua concordaron que desconocían que organismo estatal o privado era el que se encargaba de calificar la calidad del proceso de mediación. Por otro lado, el 31% de los entrevistados en Nuevo León y 44% en Managua expresaron que el Poder Judicial era la entidad encargada de calificar la calidad en los procesos de mediación. Por último, el 15% de los entrevistados en Nuevo León y el 8% en Managua, refirieron que son los propios centros donde laboran los que practican la autoevaluación y por ende con esto se califica la calidad del proceso de mediación.

En este mismo sentido y sobre la misma variable se les pregunto a los expertos en ambos países —México y Nicaragua— ¿De acuerdo con su experiencia, ¿cuáles son los mecanismos de evaluación de la calidad de la mediación que aplican las autoridades o responsables de los centros de mediación? A lo que el 40% de los entrevistados en Nuevo León expresaron que la recertificación era el mecanismo donde se reevaluaba al mediador y con ello se aportaba a la calidad del proceso de mediación, en cambio Managua este indicador no presento ningún porcentaje en vista que en el Nicaragua no existe la figura de la recertificación. En este mismo sentido el 30% de entrevistados en el caso de nuevo león indicaron que la certificación era una figura que evaluaba el desempeño del mediador antes de ser acreditado. Por su parte en Managua el 11% de los participantes concordaron con este criterio.

Por otra parte, el 71% de los entrevistados en Nuevo León y 56% en Managua, concuerdan con el indicador de evaluación interna. Esto quiere decir que la mayoría de los mediadores refiere que son evaluados por las mismas instituciones donde laboran y que este proceso se da a lo interno de cada centro. Por otro lado, el 29% de los entrevistados en Nuevo León y el 44% en Managua, concuerdan en que un segundo mecanismo de la evaluación de la calidad del proceso

de mediación se da por medio de las encuestas de satisfacción realizadas a los usuarios. Cabe señalar que, al preguntarles a los entrevistados la recurrencia o la periodicidad de la aplicación de los mecanismos de evaluación con respecto a la calidad, ninguno pudo establecer un plazo específico en el cual se realicen o se apliquen. A partir de los referidos resultados se concretizó que existe una problemática en lo que respecta a la evaluación de la eficacia del mediador.

En concordancia en establecer posibles soluciones a la problemática planteada, en este mismo el instrumento de recolección de datos cualitativo, se procedió en evaluar los componentes que constituyen a la eficacia del mediador —variable moderadora— de lo cual se encontraron los siguientes resultados.

En el caso de Nuevo León un 56% y Managua 64% de los entrevistados expresaron que el uso de las técnicas es uno de los factores primordiales que debe ser evaluado para garantizar la calidad del proceso de mediación. Al respecto Gonzalo Serrano (2008) analiza que la eficacia de la mediación parte del estudio de variables que facilitan y determina el éxito del método en cuestión (pág. 53). Otro de los hallazgos radica en que el 31% de los entrevistados en Nuevo León y el 36% en Managua concuerda que la experiencia del mediador es el segundo factor más importante que se debe de tomar en cuenta para obtener un proceso de calidad en la mediación. Cabe señalar que este indicador no estaba contemplado dentro de los componentes de la variable eficacia del mediador, sin embargo, para Santana & Rodríguez-Mateo (2014) otros factores que se deben de tomar en cuenta para evaluar la eficacia del mediador son el nivel profesional del mediador, su personalidad, género o experiencia laboral (págs. pp 233-244)

Un tercer hallazgo radica en que el 65% de los entrevistados en Nuevo León y 75% en Managua concuerdan que otros de los factores a evaluar para garantizar la calidad del proceso de mediación deben de ser el número de acuerdo alcanzados.

Por lo tanto, queda sentado que la variable dependiente “calidad del proceso de mediación” actúa en concordancia con la variable moderadora “eficacia del mediador” lo que conlleva el planteamiento de la hipótesis y la comprobación de esta.

9.3. Análisis Integrado en Cumplimiento de la Hipótesis de Investigación

En el presente estudio se planteó como hipótesis de investigación, las estrategias técnicas que favorecen a la calidad del proceso de mediación desde la perspectiva de la eficacia del mediador. Las referidas son: Estrategias técnicas Reflexiva, Estrategias técnicas contextuales y Estrategias técnicas substantivas —variables independientes—.

Las estrategias técnicas que figuran como variables independientes fueron propuestas con base en el análisis bibliográfico de distintas teorías que hacen relación al uso de las técnicas en consecución del acuerdo. Partiendo de lo anterior, se creó el instrumento de recolección de datos de corte cuantitativo, que consistió en encuesta de evaluación del mediador que contiene una escala Likert. Este instrumento fue fundamentado en las tres variables dependientes que plantea la investigación.

El propósito fundamental del estudio cuantitativo en esta investigación está relacionado en determinar el impacto que tienen las variables independientes —Estrategias técnicas— sobre la variable dependiente —Calidad del proceso de mediación—. Se determinó en los distintos análisis cuantitativos realizados los siguientes:

- ✓ De los 36 ítems que integran el instrumento, 19 obtuvieron una alta frecuencia al momento de la evaluación.
- ✓ Los componentes que integran a las variables, estrategias técnicas contextuales y reflexiva, se encuentran dirigidos en que el mediador facilite la comunicación y recolecte la suficiente información para poder identificar los intereses de las partes sobre sus posiciones. Las técnicas de las referidas variables, muestran en la correlación de Pearson, que se encuentran ampliamente relacionadas con las estrategias técnicas substantiva que tienen como propósito principal la búsqueda del acuerdo.
- ✓ En cuanto al análisis de Anova, 19 de las afirmaciones evaluadas en los cuestionarios denotan una amplia significación con respecto a la búsqueda del acuerdo, lo que sopesa como un factor primordial para mejorar la calidad del proceso de mediación.

- ✓ Otro de los factores esenciales en que se enfrasca la calidad del proceso de mediación, se trata del desempeño que tiene el mediador. Por lo tanto, el análisis de Anova arroja que, 28 de los componentes establecidos en las variables que fueron medidas, poseen una amplia significación en cuanto al desempeño del mediador.

En conclusión, con los resultados del estudio declaramos la comprobación de la hipótesis en forma parcial, con relación a que los indicadores determinados para el análisis de las Estrategias técnicas Reflexiva, Estrategias técnicas contextuales y Estrategias técnicas substantivas como elementos esenciales en la calidad de la mediación ya que han mostrado una significación cualitativa y cuantitativa encaminada hacia alcanzar el acuerdo, mismo que ha resultado un elemento sustancial para alcanzar la calidad del proceso de mediación. Cabe destacar que el alcance de forma parcial de la hipótesis se debe a que uno de los indicadores, específicamente la técnica "buen ambiente" que constituye la variable estragáis técnicas reflexivas, presento cierta inestabilidad al momento de ser evaluado. Por tanto, se recomienda que para futuras investigaciones es importante considerar la focalización de los indicadores solo a aquellos que ya en esta investigación se han comprobado como influyentes en la calidad del proceso de mediación.

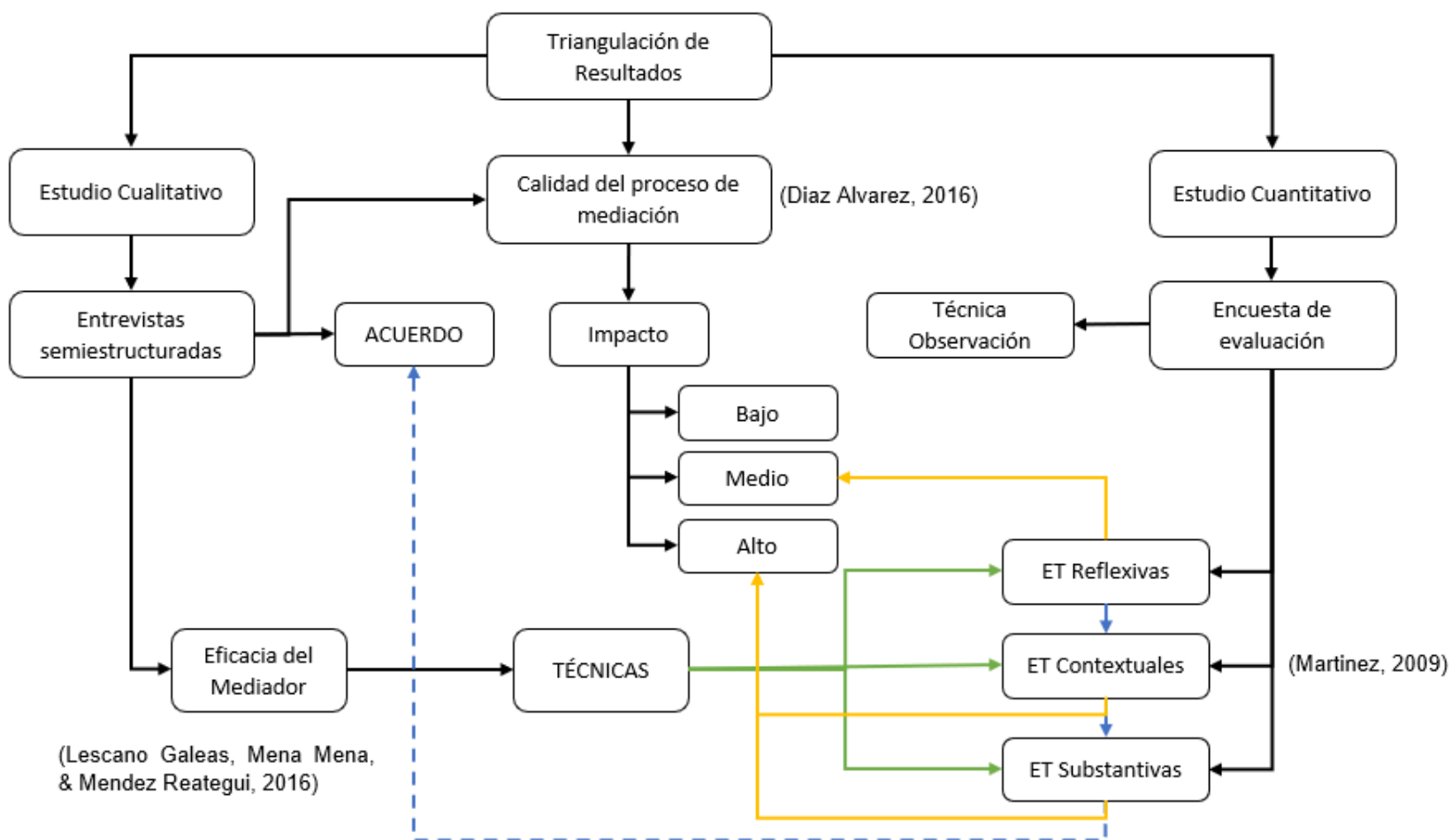
9.4. Triangulación de resultados

En este estudio se planteó desde un inicio que se trataba de una investigación mixta en donde se aplicarían el método cualitativo y el método cuantitativo, con el propósito de que la información obtenida pueda ser relacionada al finalizar en una triangulación.

En el caso de este estudio en la parte cualitativa, se utilizó como técnica de recolección de datos, la entrevista semi estructurada dirigida a expertos, con el objetivo de recabar la suficiente información que serviría para comprobar la existencia de la problemática de estudio, al igual los datos recopilados tienen relación directa con la hipótesis propuesta.

Por otra parte, en el estudio cuantitativo se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta de evaluación al mediador que contiene una escala Likert. Con el instrumento referido se obtuvo la confirmación parcial de la hipótesis del estudio, lo que se interpreta como una solución a la problemática.

Ilustración 18: Triangulación de resultados



Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 20 se puede apreciar claramente que, en el estudio cualitativo se obtuvo como resultado una sustentación precisa de la problemática de investigación, en la cual se realzan elementos sustanciales como lo son las técnicas y el acuerdo, mismos que colaboran en la calidad del proceso de mediación. También se puede notar que los referidos elementos poseen una estrecha relación con las variables independientes propuestas en la hipótesis. En cuanto al análisis cuantitativo, en la evaluación y análisis de las variables independientes se obtuvo como resultados que dos de ellas tuvieron un alto impacto en la calidad del proceso de mediación, sin embargo, en el caso de las Estrategias técnicas reflexivas no se obtuvo la misma tendencia, pero al igual presentó un alcance medio con relación a la variable dependiente.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Durante el trascurso de esta investigación se ha profundizado sobre lo planteado en la problemática de estudio, la cual estuvo dirigida en centrar la mirada hacia la calidad del proceso de mediación, partiendo de la evaluación que deben de establecer los centros de mediación privados y públicos con respecto a la eficacia del mediador. La hipótesis parcialmente comprobada nos permite reflexionar en identificar algunos de los elementos de las estrategias técnicas que debe de emplear el mediador con el fin que las partes lleguen a un acuerdo y de igual manera este abone a la calidad de proceso de mediación.

Si bien es cierto cada conflicto es único y dependiendo de sus características el mediador decidirá bajo su destreza, que tipo de técnica empleará para promover entre las partes el entendimiento, comunicación, alternativas etc. Sin embargo, el instrumento de recolección de datos de corte cuantitativo se creó con la fundamentación suficiente, tanto teórica como práctica, con la finalidad de evaluar los elementos sustanciales que debe de aplicar el mediador en un proceso de mediación de calidad.

En cuanto a la aplicación específica realizada a los trabajadores de la DIRAC Nicaragua se encontraron diferentes hallazgos positivos de los cuales hare mención:

- En su mayoría los mediadores evaluados aplicaron de manera recurrente la mayoría de las estrategias técnicas propuestas en la hipótesis.
- Las técnicas menos recurrentes, que corresponde a una categoría del buen ambiente de las técnicas reflexivas. Deben de ser evaluadas por la institución con la finalidad fortalecer su buen uso y con ello contribuir a la mejora continua del manejo de la técnica de la mediación en consecución a que las partes lleguen a un acuerdo.

En cuanto a los resultados relevantes de la aplicación del instrumento cualitativo, se pudo comprobar que tanto en los mediadores entrevistados de Nuevo León México y los de Managua, Nicaragua, expresan que existe concordancia en el desconocimiento del mecanismo de evaluación que esta dirigido a evaluar su eficiencia de cara a la mejora del proceso de mediación.

Por lo tanto, habiendo hecho mención de los resultados relevantes de esta investigación, concluyo con las siguientes recomendaciones reflexivas:

- ✓ Los centros de mediación tanto públicos como privados deben de reactivar la recurrencia de las evaluaciones periódicas implementadas en el seguimiento al desempeño del mediador con respecto al buen uso de las estrategias técnicas.
- ✓ Las instituciones también deben de reforzar sus planes de capacitación e intensificar su pericia con respecto al factor de la eficacia del mediador, en vista que en este estudio se demostró que este es el factor primordial para que las partes alcancen un acuerdo ya que de manera directa contribuye en elevar la calidad del proceso de mediación.

Finalmente, las recomendaciones planteadas se encuentran dirigidas a reforzar las destrezas que posee el mediador al momento de gestionar los conflictos y de esta manera se eleve la calidad del servicio ofertado por parte del mediador.

REFERENCIAS

Bibliografía

- Castanedo Abay, A. (2001). *Mediación, Una alternativa para la solución de los conflictos*. Hermosillo Sonora: Colegio Nacional de .
- Díaz-Bravo, L. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *ELSEVIER*, 162-167.
- Pérez Fernández del Castillo, O. (2014). Once años de Mediación en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito federal. Centro de Justicia Alternativa de la Ciudad de México.
- Sáenz López, K. A., & Téllez-Castilla, M. D. (2014). La entrevista en profundidad. En K. Sáenz López, & G. Tamez González, *MÉTODOS Y TÉCNICAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS APLICABLES A LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES*. Mexico D.F: Tiran Humanidades. Obtenido de <http://www.tirant.net/index.php/editorial/procedimiento-de-seleccion-de-originales>
- Salamanca, A. B., & Crespo, C. M. (2007). EL MUESTREO EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. *Nure Investigacion*, 27.
- Abreu, J. L. (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. *International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197.
- Aenor . (2002). ISO 9001 para la pequeña empresa recomendaciones del comite ISO/TC. Asociacion española de normalizacion y certificacion.
- Aguilar Ibáñez, M. J. (1994). *Introducción a la supervisión*. Buenos Aires: Lumen.
- Alliende Luco, L. (2002). *El proceso de mediacion* . Chile: Juridica de Chile.
- Arguin, Y. (2010). *Educacion basada en competencias. Nociones y antecedentes* . Mexico: Trillas.
- Ayala Peñaranda, G. E. (2013). Analisis de conflicto y la mediacion como metodo de resolucion: Redorta y Moore. *Academia y Derecho*, 79-106.
- Ayala Rostro, C. (2006). La mediación Cómo alternativa de solución de conflictos: el caso “focos rojos” en Estudios Agrarios. *Revista de la Procuraduría Agraria*(32), 119-130. Obtenido de http://www.pa.gob.mx/publica/rev_32/ayala.pdf
- Barraza, M. F. (2007). *La Filosofía de Mejora Continua e Innovación*. Mexico.
- Baruch Bush, R. A., & Folger, J. P. (1996). *La promesa de la mediacion*. Granica S.A.
- Benavides Martinez, B. (2013). *La mediacion* . España : Marcial Pons.
- Bermudez, J. D. (2001). *Manual basico de mediacion como intervenir*.
- Boque , M. C. (2006). Mediacion y arbitraje y demas vias de gestion de conflictos en contextos educativos. *Avances en supervision educativa*.
- Brown, D. (1982). *Divorce and Family Mediation: History, Review Future Directions*. Apud J.

- Butts, T., Munduate, L., Barón, M., & Medina, F. (2005). Intervenciones de Mediación. En L. Munduate, & F. Medina, *Negociación y Mediación*. Madrid: Pirámide. Madrid.
- Cabello Tijerina, P. (2015). *Comentarios a la ley nacional de mecanismos alternativos de solución de controversias en materia penal*. Mexico: Tirant lo blanch.
- Cabello Tijerina, P. A. (2012). LA MEDIACIÓN COMO POLÍTICA SOCIAL APLICADA AL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE PAZ EN MÉXICO Y ESPAÑA. España: Universidad de Murcia.
- Cabello-Tijerina, P. A., & Vazquez-Gutierrez, R. L. (2018). La importancia en las multidimensiones en la formación del mediador. En *Mediación, educación jurídica y formación de Facilitadores* (págs. 65-86). Mexico: Morevalladolid.
- Calderon Cocha, P. (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Revista Paz y Conflictos* (2), 60-81.
- Campos y covarrubias, G., & Lule Martinez, N. E. (2012). LA OBSERVACIÓN, UN MÉTODO PARA EL ESTUDIO DE LA REALIDAD. *Xihmai*(13), pp. 45-60.
- Carreon, A. (2013). El model EFQM mas alla de ISO 9000. *Revista informativa basica*, 1(1), 26-70.
- Carulla Benítez, P. (2001). La mediación una alternativa eficaz para resolver conflictos empresariales. *Anuario de justicia alternativa*(1), 121-154.
- Carvalho Vasconcelos, M. (2012). LA MEDIACIÓN COMO SISTEMA COMPLEMENTARIO DE ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA EN BRASIL: LA EXPERIENCIA DE BAHIA. Madrid: Universidad autonoma de madrid.
- Castañeda Salas. (2019). Pendiente. Mexico, Nuevo Leon: UANL.
- David. (28 de Abril de 2016). Laboratorios Profeco- Sistema de gestion y calidad. Monterrey, Nuevo Leon, Mexico. Obtenido de <http://gestiondcalidad.blogspot.com/2016/04/laboratorio-profeco-sistema-de-gestion.html>
- De Diego Vallejo, R., & Guillen Gestoso, C. (2008). *Mediación proceso tacticas y tecnicas*. España: Ediciones Pirámide.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. L. (2005). The sage Hanbook of Qualitative Research.
- Diaz Alvarez, R. (2016). La calidad de la mediación en Nuevo Leon Mexico. Murcia, España.
- Diaz Alvarez, R. (2016). La calidad de la mediación en Nuevo Leon Mexico. Murcia, España.
- Druker, P. (1990). *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64-80. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>
- Estado, C. d. (13 de Enero de 2017). LEY DE MECANISMOS ALTERNATIVOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS PARA EL ESTADO DE NUEVO LEÓN. *LEY*.
- Fernandez Collado, C., Baptista Lucio, M. d., & Hernandez Sampieri, R. (2003). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Mexico.

- Fernandez Riquelme, S. (2009). La mediacion social: Itinerario de la resolucion de conflictos sociales. *Revista hispanoamericana de Historia de las Ideas*.
- Fernandez, P., & Diaz, P. (2002). Investigacion cualitativa y cuantitativa.
- Fisher, R., Kopelman, E., & Kupfer, A. (1999). *Mas alla de Maquiavelo: Herramientas para afrontar los conflictos*. Granica.
- Flick, U. (2012). Introducción a la investigación cualitativa. Madrid: Morata y Fundación Paideia Galiza.
- Folberg, J., & Taylor, A. (1997). *Mediacion: Resolucion de conflictos sin litigio*.
- FPNC. (2016). *Premio Nacional de Calidad*. Obtenido de <http://www.pnc.org.mx/el-premio-nacional-de-calidad/>
- Freund, J. (1983). *Sociologie du conflit*. Paris: PUF.
- Fuentealba-Martinez, M. S., Gonzalez-Ramirez, I. X., & Valdebenito-Larenas, C. (2018). Un novedoso instrumento para evaluar la calidad de la mediacion de conflictos juridicos familiares en Chile. *Juridicas*(15), 65-87.
- Garcia Longoria Serrano, M., & Sanchez Urios, A. (2004). La mediacion familiar como forma de respuesta a los conflictos familiares. *Portularia*, 261-268.
- Garcia Villalengua, L. (2003). *Mediacion familiar, prevencion y alternativa al litigio en los conflictos familiares*. Madrid : Dickinson.
- Gimenez, C. (2001). Modelos de mediación y su aplicación en mediación y su aplicación intercultural. *Migraciones*(10), 59-110. Obtenido de <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistamigraciones/article/view/4376>
- Gladwell, M. (2008). *Fuera de serie: por qué unas personas tienen éxito y otras no (Outliers)*. Little, Brown and Company.
- Gonzalez Ramirez, I. X. (2018). La calidad de la mediacion familiar en Chile. *Revista de Derecho Privado*(35), 369-390.
- Gonzalo Serrano. (Marzo de 2008). Eficacia y Mediacion Familiar. *Boletin de psicologia*(22), 53.
- Gonzalo Serrano. (Marzo de 2008). Eficacia y Mediacion Familiar. 53.
- Gonzalo Serrano, M. M. (1999). Las intervenciones de los mediadores. *Revista de psicologia general y aplicada*, 235-233.
- Gorjon Gomez, F., & Saenz Lopez, K. (2009). *Metodos alternos de solucion de controversias. Enfoque educativo por competencias*. Mexico: UANL.
- Gorjon, F. J., & Sanchez, A. (2015). *Las 101 preguntas de la mediacion*. Mexico: Tirant lo blanch.
- Guillen Gestoso, C. (2004). Gestion de conflictos y mediacion. *Psicologia social para pedagogos*, 177-228.

- HAYA. (1907). CONVENCIÓN DE 1907 PARA LA RESOLUCIÓN PACÍFICA DE CONTROVERSIAS. Obtenido de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/JurInt/PA2.pdf>
- Haynes, J. (2012). *Fundamentos de la mediación familiar. Manual práctico para mediadores*. Madrid : Gaia Ediciones .
- Hernandez Ramos , C. (2014). Modelos aplicables en la mediación intercultural. *Barataria Revista Castellano- Machenga de ciencias sociales*(17), 67-80.
- Hernandez Villegas, E. (Agosto-diciembre de 2016). El mediador un torero de la paz. *La Barra* , págs. 36-39.
- Hernandez-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Iglesias Ortuño, E. (2018). *Competencia para la mediación en conflictos sociales*. Mexico: tirant lo blanch.
- Imai, M. (1998). *Cómo implementar el kaizen*. Bogota: McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto de Mecanismos Alternativos* . (2019). Obtenido de <https://www.pjenl.gob.mx/MecanismosAlternativos/>
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de la*. Bogota: Norma.
- Kogan, A. A. (2010). Resolución de conflictos: un enfoque psicosociológico. *Reflexión Política*, 12(24), 128-140.
- Lehtinen,, U., & Lehtinen,, J. R. (1982). Service quality: A study of quality dimensions. *The Services Industries Journal*, 2(3). Obtenido de <https://technopreneurship.piles.wordpress.com/.../dra>
- Lescano Galeas, N. V., Mena Mena, M. C., & Mendez Reategui, R. (2016). Eficacia, eficiencia y efectividad en la resolución de conflictos transigible de la niñez y adolescencia del Ecuador. *UNED*, 18.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 9-20.
- Luna , M. (Marzo de 2017). Mediación en el nuevo Código Procesal Civil persigue acabar con la “cultura del pleito”. *Notas de prensa*. Obtenido de https://www.poderjudicial.gob.ni/prensa/notas_prensa_detalle.asp?id_noticia=7768
- Marques Cebola , C. (2013). *La mediación*. España: Marcial Pons.
- Martin Diz, F. (2010). *La mediación: sistema complementario de Administración de Justicia*. Madrid: Consejo General del Poder Judicial.
- Martinez, R. P. (2009). *Efectividad de la mediación en los conflictos laborales*. Sevilla: Minerva.
- Merlo Vega, J. A. (2011). Innovación educativa en la enseñanza técnicas . *Boletín de la asociación austriaca de bibliotecarios* .
- Miranda , L. (2011). *LA INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL Y EXPLICATIVA*. Obtenido de <http://miranda-lizzette.blogspot.com/2011/12/3113-investigacion-correlacional-y.html>

- Miranda Gonzalez, A. C. (2007). *Introducción a la gestión de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Miranzo de Mateo, S. (2010). QUIÉNES SOMOS, A DÓNDE VAMOS... ORIGEN Y EVOLUCION DEL CONCEPTO DE MEDIACION. *Revista de Mediacion*, 3(5).
- Moore, C. (1995). *El proceso de mediacion*. Barcelona, Grecia .
- Morales, F. (2010). Clasificacion de la invesigacion. Univer sidad del desarrollo profesional.
- Munduate , L., Medina, F., Baron, M., & Butts, T. (2005). Intervenciones de mediacion. En L. Munduate, & F. J. Medina , *Gestion de conflicto, negociaccion y mediacion*. Madrid: Piramide.
- Munuera Gomez, P. (2007). El modelo circular narrativo de Sara Cobb y sus tecnicas. *Portularia*, 85-106.
- Muños Leon , F. (2015). ¿Hacia la academización de las facultades de derecho en Chile? Un análisis teórico y comparado del conflicto de las profesiones. *Revista de derecho*, 81-95.
- Niño, v. M. (2011). *Metodologia de la investigacion diseño y ejecucion*. Bogota, Colombia .
- Novel Marti, G. (2007). El mediador y el manejo de emociones. Barcelona.
- Novel Marti, G. (s.f.). El mediador y el manejo de emociones. Barcelona.
- Otero , M. M. (2007). *Mediacion y solucion de conflictos*. España : Tecnos.
- Palavecino Caceres, A. (2011). Calidad en la mediacion familiar licitada. *Revista Chilena De Derecho y Ciencia Política*, 135-154.
- Perez Crespo, J. (2002). La mediacion escolar, proceso de suma de los dos modelos de intervencion mediadora en la escuela: los programas de mediacion escolar y la mediacion social intercultural a su paso por instituciones educativas. *Educacion y futuro*, 1-16.
- Perez Jimenez, M. R. (2016). *La mediación como herramienta de resolución de conflictos en el sistema educativo dominicano. Manual de entrenamiento para facilitadores*. Republica Dominicana: UNICEF.
- Perez, G. (2016). Tecnicas y habilidades del mediador. Obtenido de <https://prezi.com/nwjp47wwce92/tecnicas-y-habilidades-del-mediador/>
- Pruitt, D., & Carnevale, P. (1993). *Negotiation in Social Conflicts*.
- Puy Muños, F. (2007). La expresión "mediación jurídica" un aanalysis topico . En E. Sotelo Muños , & M. M. Otero Parga , *Mediación y solución de conflictos: habilidades para una necesidad emergente* (págs. 21-36).
- Quecedo , R., & Castaño , C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*(14), 5-39.
- RAE. (2019). Obtenido de <https://www.rae.es/recursos/diccionarios>
- RAE. (2019). <https://www.rae.es/>. Obtenido de <https://www.rae.es/>.

- Salcedo, A., & Jennings, R. (2016). La mediación como herramienta de resolución de conflictos en el sistema educativo dominicano. Manual de entrenamiento para facilitadores. (M. d. dominicana, Ed.) Santo domingo, Republica dominicana.
- Sanchez, A. (2015). *Mediacion y arbitraje eficacia y proyeccion internacional*. Mexico : Tiran lo blanch .
- Santana Rodríguez, G., & Rodriguez-Mateo, H. (2014). El perfil de la eficacia del mediador desde la perspectiva de la negociacion. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*,, 237-244.
- SE. (2016). *Normalizacion Gobierno*. Obtenido de www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocio/normalizacion
- Serrano Gonzales, C. R. (Junio de 2017). La conciliacion en los procesos laborales en la corte superior de justicia de Huanaco 2013-2015. Huanaco, Peru.
- Six, J.-F. (1990). *Le temps des médiateurs*. Paris: Éditions du Seuil.
- Stulberg, J. (1981). The theory and practice of mediation: a reply to profesor Suskind. *Vermont Law review*, 6, 85-117.
- Suares, M. (1996). *Mediacion: Conduccion de disputas, comunicacion y tecnicas*. Pidos Iberica.
- Suares, M. (2010). *Mediacion, conduccion de disputas, comunicacion y tecnicas*. Buenos Aires: Paidos.
- Sun, T. (2009). *El arte de la guerra*. Mexico: Gaia Ediciones.
- Tafolla, H. (2000). *Instituto autonomo de Mexico*. Obtenido de Estandarizacion y globaliazion: www.itan.com.mx
- Tamez Gonzalez, G., Montalvo Herrera, D., Leyva Cordero, O., & Hernandez Paz, A. (2018). Analisis comparativo sobre los metodos alternativos de solucion de conflictos a partir de la legislacion de los estados de la republica Mexicana. *Justicia*, 24(34), 385-404. doi:<https://doi.org/10.17081/just.23.34.2899>
- TJS. (2003). Tribunal Superior de Justicia del Estado de Nuevo Leon , Nuevo Leon.
- Torrez , S., Maritza, Vasquez, S., & C. L. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. 18(35), 57-76. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88043199005>
- Unidas, O. M. (2012). Directrices para una Mediacion Eficaz. Nueva York. Obtenido de <https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org>
- Vasquez, R. L. (2012). La mediacion escolar como herramienta de paz. Murcia, España: Universidad de Murcia .
- Vazquez, R. (2018). Tecnicas y habilidades del mediador. En F. J. Chavez, *Manual de mediacion penal, civil, familiar y justicia restaurativa*. Mexico: Tirant lo blanch.
- Vera Martinez, J. J. (2010). *Resolucion alterna de conflictos: Teoria y participacion diactica*.

Villagrasa Alcaide, C., Soria Verde, M. A., & Armadans, I. (2008). *Mediación familiar. Conflicto: técnicas, métodos y recursos*. Bosch.

Vinyamata, E. (2003). *Aprender mediación*.

Vizcaino, A. (2012-2013). *Metodos de invstigacion en ciencias sociales*. Valencia: Universidad de Valencia.

Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 35-48.

ANEXOS

INSTRUMENTOS

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

Buenos días/tardes, mi nombre es Roberto Guerrero me encuentro realizando un estudio sobre la “La eficacia del mediador como factor determinante en la calidad del proceso de mediación”.

La idea central de esta entrevista es poder conocer su opinión sobre el tema, en este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio, cabe destacar que aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

Es importante aclarar que la información está destinada para colaborar con el trabajo de mi investigación, sus respuestas serán analizadas junto a otras opiniones de manera anónima.

Con el objetivo de agilizar la toma de la información y si usted no tiene inconveniente, se hará uso de la grabación auditiva con fines de análisis.

Profesión:

Edad:

Escolaridad:

Cargo que ocupa:

¡De antemano muchas gracias por su tiempo!

Cuestionario:

1. ¿Cuál es su relación Masc?
2. ¿Qué le motivo a trabajar con la mediación?
3. ¿Cómo define usted un proceso de mediación de calidad?

4. ¿De acuerdo su experiencia cuáles son los factores determinantes que garantizan la calidad del proceso de mediación?
5. ¿A su criterio cuál de estos enfoques contribuye de mejor manera a la calidad del proceso de mediación: La buena administración de los centros de mediación, la eficacia desde la perspectiva técnica y habilidades del mediador en el proceso o la efectividad de los acuerdos convenidos? (justifique)
6. ¿En su opinión un mediador eficaz garantiza la calidad del proceso de mediación? (justifique)
7. ¿Conoce usted alguna norma, programa o mecanismo dirigido a evaluar la calidad del proceso de mediación? Podría hablarme al respecto
8. ¿En su conocimiento cuales son los organismos públicos o privados encargados de evaluar la calidad del proceso de mediación?
9. ¿Según los que conoce o ha trabajado, podría decirme cuál es la periodicidad de aplicación de estos mecanismos y en que se enfoca?
10. ¿De acuerdo a su experiencia considera productivas las evaluaciones practicadas actualmente por entes enfocados en la calidad del proceso de mediación? ¿Cambiaría algo?

Muchas gracias por su valioso tiempo

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL MEDIADOR

Folio _____

Estimada(o) evaluador:

El presente instrumento pertenece al proceso de investigación para la elaboración de la tesis doctoral titulada **“LA EFICACIA DEL MEDIADOR COMO UN FACTOR DETERMINANTE EN LA CALIDAD DE LA MEDIACIÓN”**. Trata de un estudio relacionado con las técnicas del mediador y el éxito del proceso de mediación en la consecución del acuerdo, la investigación se está llevando a cabo con el respaldo de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México y hemos recurrido a su participación como un experto(a) y operador(a) de la materia, cabe destacar que la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y usted podrá tener acceso a los resultados obtenidos una vez que estos sean publicados, para ello o cualquier información del proyecto dejamos este contacto neftali2787@gmail.com.

¡¡AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN PARA EL ENRIQUECIMIENTO DE NUESTRO ESTUDIO! !

En la siguiente escala se podrán observar tres variables del estudio que corresponden a las estrategias técnicas reflexivas, estrategias técnicas contextuales y estrategias técnicas substantivas. Cada una de ellas posee una serie de ítems que corresponde a las técnicas que aplica un mediador en el proceso de mediación.

En la tabla numero 1 encontramos los ítems relacionados a las estrategias técnicas reflexivas siguientes:

- Escucha activa y Buen ambiente.

En la tabla numero 2 encontramos los ítems relacionados a las estrategias técnicas contextuales siguientes:

- Preguntas, Parafraseo y Resumen

En la tabla numero 3 encontramos los ítems relacionados a las estrategias técnicas substantivas siguientes:

- Lluvia de ideas, Agente de realidad y Reencuadre

Con base a lo anterior, le solicitamos completar la escala de evaluación de acuerdo con las siguientes orientaciones:

- 1) Leer y analizar previamente este instructivo.
- 2) Observar detenidamente el comportamiento del mediador hacia las partes y viceversa.
- 3) Analizar cada ítem antes de calificar el grado de frecuencia.
- 4) El evaluador al observar el proceso de mediación deberá analizar que técnicas

se llevaron acabo de acuerdo con los ítems que establece cada variable, seguido este deberá indicar con una X en la casilla que se encuentran al lado de cada ítem, con el fin de establecer el grado de frecuencias de la técnica observada.

- 5) Por cada ítem el evaluador solo podrá indicar con una X una sola vez en la casilla de su selección.
- 6) El mediador podrá completar la escala de evaluación de manera simultanea a lo observado en el proceso de mediación o después de este finalice.
- 7) La escala gradual que se utilizará será la siguiente:

a. Muy Frecuente **(MF)**

b. Frecuente **(F)**

c. Poco frecuente **(PF)**

d. Nada frecuente **(NF)**

Estrategias técnicas reflexivas: Están enfocadas en orientar a las partes hacia la disputa, centrar sus actividades futuras, generar confianza y un ambiente amigable.

Muy					
Frecuente	Poco	Nada			
Frecuente	Frecuente	Frecuente			
ES1	El mediador durante el proceso invita a las partes a expresar sus comentarios iniciales				
ES2	El mediador durante el proceso guarda el debido respeto cuando las partes se pronuncian.				
ES3	El mediador durante el proceso fomenta un espacio para facilitar la comunicación efectiva entre las partes				
ES4	El mediador durante el proceso regula el equilibrio del tiempo de expresión de las partes				
ES5	El mediador durante el proceso interrumpe a las partes durante sus intervenciones				
BA1	El mediador durante el proceso muestra un ritmo y tono de voz apropiado				
BA2	El mediador durante el proceso utiliza el lenguaje analógico en sus intervenciones de manera coherente				
BA3	El mediador durante el proceso mantiene permanentemente la distancia física con y entre las partes				
BA4	El mediador durante el proceso utiliza el buen humor con el fin de cortar la tensión entre las partes				

BA5	El mediador durante el proceso estimula entre las partes, la expresión respetuosa de pensamientos y sentimientos				
-----	--	--	--	--	--

<p>Estrategias técnicas contextuales: Se minimiza el papel del mediador y no se aborda directamente el conflicto, su fin esta centrado en las soluciones orientadoras que facilitan el proceso de solución del conflicto.</p>
--

			Muy	Frecuente
Poco	Nada			
Frecuente		Frecuente	Frecuente	

PR1	El mediador durante el proceso recaba datos relevantes sobre el conflicto real				
PR2	El mediador durante el proceso formula interrogantes orientadas a la exploración y gestión del conflicto				
PR3	El mediador durante el proceso efectúa cuestionamientos a las partes con el fin de que fluya la información				
PR4	El mediador durante el proceso realiza cuestionamientos que permitan la reflexión de las ideas planteadas por las partes				
PA1	El mediador durante el proceso expresar a las partes la comprensión del conflicto				

PA2	El mediador durante el proceso trasforma las acusaciones expuestas por las partes en argumentos				
PA3	El mediador durante el proceso destaca aspectos positivos de las intervenciones de las partes				
PA4	El mediador durante el proceso elimina la carga emocional de las intervenciones que hacen las partes				
RE1	El mediador durante el proceso recuerda al final de la sección a las partes los puntos que se llegaron a acuerdo y los que están en desacuerdo.				
RE2	El mediador durante el proceso felicita a las partes por los esfuerzos realizados al finalizar la sesión de mediación				
RE3	El mediador durante el proceso elabora una recapitulación de los compromisos con el fin de que las partes ratifiquen lo ya dicho.				
RE4	El mediador durante el proceso realiza un resumen con los datos relevantes que aparecen del proceso				

Estrategias técnicas substantivas: Están directamente dirigidas a solucionar el conflicto, el papel del mediador es creativo abonando a la negociación para alcanzar un acuerdo.

		Muy Frecuente			
Poco	Nada				
Frecuente		Frecuente	Frecuente		
LL1	El mediador durante el proceso apoya a las partes a seleccionar opciones promoviendo la aplicación de filtros para la posible toma de decisiones				

LL2	El mediador durante el proceso otorga un tiempo prudencial donde las partes analicen las posibles soluciones al conflicto				
LL3	El mediador durante el proceso permite que las partes propongan soluciones alternativas al conflicto				
LL4	El mediador durante el proceso fomenta que las propuestas que generen las partes sean creativas				
AG1	El mediador durante el proceso recuerda a las partes la urgencia de llegar a un acuerdo				
AG2	El mediador durante el proceso convence a las partes que llegar a un acuerdo es su mejor opción				
AG3	El mediador durante el proceso apremia a las partes que los puntos acordados es la solución que pone fin al conflicto				
AG4	El mediador durante el proceso favorece que las partes entiendan y asuman su responsabilidad en las situaciones futuras				
RC1	El mediador durante el proceso omitió colaborar con a las partes en identificar sus propios recursos para la solución del conflicto				
RC2	El mediador durante el proceso promueve que las partes puedan comprender las necesidades e intereses mutuos				
RC3	El mediador durante el proceso ayuda a las partes a reconocer sus propios recursos				
RC4	El mediador durante el proceso propicia la reflexión de las partes respecto a los posibles efectos de sus posturas				
RC5	El mediador durante el proceso reenfoca a las partes				

	en analizar lo expresado de manera positiva				
--	---	--	--	--	--

Muchas gracias por su tiempo